TONYA REIMAN
A ARTE DA PERSUASÃO
Potencialize sua comunicação com o domínio da linguagem corporal
lua de papel

TONYA REIMAN

# A ARTE DA PERSUASÃO

*Potencialize sua comunicação com o domínio da linguagem corporal*

*TRADUÇÃO*
MIRIAN IBANEZ

*Para Kenny, meu melhor amigo, alma gêmea e amor da minha vida.*

*Para meus três queridinhos, Stephanie, Christian e Jaidan.*

*Não há nada mais precioso que os momentos que compartilho com vocês – cada minuto longe me prova isso.*

# AGRADECIMENTOS

A Laura Dail, minha agente literária, a quem agora posso chamar de amiga – grata por lutar por mim às últimas consequências, mas continuando a ser dura quando necessário; você tem sido uma fonte contínua de estímulo, motivação e inspiração. A Bonnie Hearn Hill, pelas infinitas horas de paciência, criatividade, integridade e excelente senso de humor — grata por trabalhar incansavelmente para garantir que nossa voz soasse em uníssono.

Agradeço à equipe da Penguim, com a qual tive o prazer trabalhar: Elizabeth Keenan, Alexandra Ramstrum e Cristi Hall. Sou especialmente grata a Anna Sternoff, pela atenção editorial, com contribuições vitais e reflexões – suas sugestões e ideias foram muito úteis para tornar este livro extraordinário.

A Bill O'Reilly, meus agradecimentos por ajudar a estender o poder da comunicação ao público; graças a você "linguagem do corpo" se tornou um termo familiar para mim. A Kevin Hogan, por saber quando eu precisava de apoio sem que eu o

pedisse, e por oferecê-lo da maneira mais generosa possível — você é a definição exata do espírito cristão. A Todd Bramson, por sua bondade e compaixão, que jamais serão esquecidas. E a Sammy, por sempre estar presente.

E, claro, à minha mãe, Denise, ao meu padrasto, Joe, e aos meus sogros, Carol e Ken – sou muito grata por seu amor e apoio incondicional; vocês estavam ali, em cada um dos momentos cruciais. Sua ajuda com as crianças permitiu-me concretizar cada uma de minhas ambições.

# SUMÁRIO

PARTE III

## A VANTAGEM NÃO VEBAL



PARTE IV

## JUNTANDO TUDO

INTRODUÇÃO

# Um décimo de segundo — o primeiro passo para o sim

*Com uma longa demonstração em voz bem alta, com gemidos, suspiros, movimentos de cabelo, carícias, batidas na mesa e liberação do êxtase, ela grita: — Sim, sim, SIM, SIM, SIM!*

CENA NO FILME *HARRY E SALLY, FEITOS UM PARA O OUTRO*

*E você vai conseguir? Sim, de fato, sim; com certeza! Noventa e nove vírgula noventa e nove por cento garantido"*

DR. SEUSS[1]

— Sim, compreendo seu ponto de vista.
— Sim, vamos conversar.
— Sim, o emprego é seu.
— Sim, vou comprar.

Três letrinhas singelas, mas quanto poder! O *sim* abre portas, faz com que você consiga um emprego, sela o trato para um primeiro (ou segundo ou terceiro!) encontro... O fator *sim* nos permite seguir adiante com nossas metas, para permitir que alcancemos o que desejamos. Como especialista em comunicação, posso assegurar que conseguir o que se deseja equivale a obter uma série de *sins*. O fato de ter

1. Teodore Seuss Geisel foi um escritor e cartunista norte-americano bastante dedicado à literatura infantil; usava o pseudônimo de Dr. Seuss. (N. T.)

passado toda minha vida profissional refletindo sobre os relacionamentos humanos pelas vias verbal e não verbal de comunicação fez-me perceber que conquistar objetivos significa concentrar-se no fator *sim* — mostrar meu lado melhor às pessoas ao redor assegura que sempre digam *sim*.

Todos os dias, e muitas vezes ao longo de cada 24 horas, você está se vendendo — vendendo suas ideias, crenças, produtos, serviços, desejos. Não importa em que trabalhe ou o que pretenda conquistar na vida pessoal e profissional, você pode mudar a impressão que provoca nos outros modificando a maneira como se comunica. Obter os *sins* que deseja garantirá que você se torne melhor, que revele seu próprio Alfa.

Você é mais transparente do que pode imaginar. Cada vez que faz um gesto ou abre a boca para falar, as pessoas podem fazer uma leitura de você. Suas atitudes e as palavras que emite ou deixa de emitir provocam um impacto na maneira como os outros o compreendem. Estudos realizados pela Universidade Princeton mostraram que a primeira impressão que se tem de outra pessoa é formada em um décimo de segundo. Um décimo de segundo![1] É tudo o que você tem. De acordo com o psicólogo Alex Todorov, de Princeton, decidimos o quanto uma pessoa é simpática ou competente antes que troquemos uma só palavra com ela.

Isso quer dizer que não basta ser o próprio Alfa. E também que não basta saber o que quer na vida. Obter um *sim* envolve saber com exatidão como *transmitir imediatamente* seu Alfa às pessoas que encontrar; cada uma e todas as vezes que as encontrar.

Agora, voltemos àquele décimo de segundo.

Em minha carreira, tenho sido levada a analisar o que a linguagem corporal e a comunicação revelam sobre celebridades e figuras públicas, e as revelações vão do ridículo ao sublime. Lembre-se do casal Brangelina. Consegue imaginá-los? Não há como negar que Brad Pitt e Angelina Jolie são sedutores. Separadamente, são sensuais. Juntos, vendem milhões de tablóides.

Em 2005, os eles foram fotografados em entrevista coletiva concedida à imprensa, para o lançamento do filme *Mr.& Mrs. Smith*. Na época, Brad estava casado com Jennifer Aniston. Em seguida, separou-se. Houve rumores a respeito. E

1. WILLIS, Janine & TODOROV, Alexander. "Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face". *Psychological Science* 17, n. 7, 2006, p. 592-8.

sabe de uma coisa? Mesmo que ninguém dissesse nada — e que o leitor da revista *People* nem os conhecesse —, bastaria alguns segundos para o mundo perceber *exatamente* o que estava acontecendo.

*Angelina Jolie e Brad Pitt em Las Vegas, no palco do ShoWest Fox Luncheon, hotel Paris, em 17 de março de 2005. Embora o objetivo fosse promover o filme Mr. & Mrs. Smith, a linguagem corporal deles está dizendo mais que isso.*

Na fotografia, Angelina está virada de costas para Brad, com as mãos para trás. Geralmente, essa posição — mãos para trás — é uma maneira de dizer aos outros que eles não nos intimidam. Em vez de nos curvarmos em posição fetal, colocamos as mãos para trás, demonstrando altivez, charme e segurança. Isso é o que Angelina revelava naquela pose.

Brad estava com a mão direita no bolso. Não sorria, mas apertava os lábios. Costumamos usar essa atitude numa tentativa quase inconsciente de permanecer em silêncio, como se tivéssemos um segredo e procurássemos não revelá-lo. Então, junte os lábios apertados e a mão no bolso e você terá a imagem de alguém que está escondendo alguma coisa.

Agora, como é que se junta tudo? Em geral, quando atores são fotografados, eles aparecem realmente *juntos*. Naquela foto, porém, tem-se a impressão de que eles se esforçaram para demonstrar uma "desconexão". Ao fazer isso, inconscientemente revelaram o que muitos já tinham percebido. Anos mais tarde, Angelina contou a um repórter que ela e Brad haviam se apaixonado durante as filmagens, mas a foto já havia anunciado isso ao mundo bem antes.

Muito bem, vamos observar algo um pouco mais relevante no cenário mundial, como os debates presidenciais de 1984 nos Estados Unidos. Então, muita gente tinha curiosidade em saber a idade de Ronald Reagan, e um dos aspectos mais marcantes dessa questão veio justamente dele.

— Não vou fazer da idade um tema desta campanha — ele disse. — Não pretendo explorar, por razões políticas, a juventude e inexperiência de meu oponente.

Viu como Reagan foi hábil em alterar a situação? Em sua mente, ele transformou o problema: sua idade era um trunfo, enquanto a de seu concorrente, um defeito.

Essa é uma ferramenta fácil de usar e fundamental de ser aprendida. A partir do momento em que você reenquadra uma situação, torna-se capaz de mudá-la a seu favor.

Discutiremos isso adiante.

Talvez esteja pensando que essas coisas são importantes para celebridades e políticos, mas não para você. Não, de jeito nenhum! A maneira como você se comunica com o mundo é relevante em qualquer situação.

Vejamos um exemplo um pouco mais próximo da nossa rotina: um supermercado em Long Island, minha cidade natal. No meio da tarde, duas funcionárias estavam fofocando. Eu sorri para elas enquanto empurrava o carrinho de compras, mas pareceram não me notar. Então, alguém disse:

— Você sabe onde está a maionese?

Era uma voz masculina, segura e retumbante. Alfa, sem dúvida. Vinha de um garotão que usava óculos de sol e boné de beisebol. Sua autoconfiança era como ouro, e, sua atitude, poderosa. Eu fazia compras naquele estabelecimento há muito tempo e posso dizer que as atendentes eram duras como tábuas — mas não com aquele sujeito. As duas mulheres instantaneamente prestaram atenção a ele, dirigindo toda sua energia àquele Robert Pattinson (o misterioso ator de *O Crepúsculo*) à procura de maionese. Naquele momento, ele era o dono do espaço.

Então, ele tirou os óculos e alguma coisa mudou. A intensa e misteriosa aura desapareceu. Com as janelas da alma desvendadas, ele tornou-se um cara comum à procura de um pote de maionese. Nada em sua aparência combinava com a promessa que havia em sua voz ou com o mistério por trás dos óculos.

Se as atendentes o tivessem visto antes de ouvi-lo, não teriam se desconcentrado do bate papo para ajudá-lo a encontrar maionese. Mas elas primeiro o ouviram, e, apesar de sua aparência normal, as duas quase chegaram a brigar para decidir quem mostraria a ele onde estava a maionese. Em outras palavras, elas permaneceram ligadas à maneira como o haviam imaginado.

Quando realmente prendemos alguém em nossa magia, o encanto custa a ser quebrado. Aquele sujeito havia fascinado as funcionárias usando uma forma bem sutil de subcomunicação: linguagem corporal e voz. Ele poderia ter entrado no supermercado, procurado o pote de maionese e pronto, mas assumiu a direção do

lugar apenas com a voz naturalmente segura e a linguagem corporal decisiva. E funcionou. Em um ambiente em que a norma era ignorar os clientes, ele estava obtendo um *sim*.

Talvez esteja pensando: "Ah, mas o caso envolve apenas uma mercearia e a disputa para mostrar onde está um pote de maionese". Mesmo assim, todos os dias, e em muitos outros campos de competição, outras pessoas fazem a mesma coisa por recompensas bem maiores. Para algumas, competir é algo natural — nasceram charmosas e carismáticas. Já outras pessoas competem porque aprenderam a mostrar o que têm de melhor, e isso se deve ao fato de terem aprendido a ser Alfa e também a influenciar as percepções, o pensamento e as ações das pessoas.

Para mim, esse conceito de influência inconsciente veio à baila quando, estudante de curso superior, me sentei na primeira fila em uma aula de psicologia, na Universidade Pace. Naquele dia, o professor Mitchell discutia as áreas do espaço pessoal. Sem que eu soubesse, como depois declarou, ele foi se aproximando de mim pouco a pouco. Continuei a tomar notas, mas lembro-me de que fui me sentindo cada vez mais desconfortável. Eu não sabia, mas ele estava usando seu corpo para transmitir mensagens de poder e controle sobre mim.

Finalmente, inclinou-se sobre a minha carteira, com o rosto bem próximo ao meu, e, subitamente, parou de falar e pediu a todos que olhassem para mim.

— Olhem para a postura dela — ele salientou.

Quando o professor se moveu em meu espaço pessoal, meu corpo se afastou para o mais longe possível, na tentativa de ficar longe dele e de sua invasão. Eu ainda não sabia exatamente o que estava acontecendo, mas, em algum nível, conseguira reconhecer os sinais que ele estava emitindo. E reagi a eles.

Tendo vivenciado aquela poderosa introdução à comunicação inconsciente, fiquei ansiosa por aprender mais. Um de meus primeiros empregos "de verdade" foi como analista especializada em uma empresa que figurava entre as 500 maiores da revista *Fortune*. Parte do meu trabalho era tomar rápidas decisões a respeito de pessoas. Logo percebi o quanto é transmitido nos primeiros momentos em que você conhece alguém. Por exemplo, candidatos a uma vaga de emprego querem ouvir um *sim* na entrevista, mas, em geral, demonstram ausência de habilidades do tipo *sim*. Se você cruza os braços e evita olhar nos olhos de seu entrevistador, e se murmura em vez de falar com clareza, como espera convencê-lo de que é capaz de enfrentar a agitada rotina diária de trabalho? Infelizmente, talvez seja uma avaliação injusta. E é! O *estresse do trabalho* algumas vezes é diferente do *estresse da entrevista*. E embora

grande parte da avaliação se baseie na impressão não verbal, estudos revelam que, logo no começo do encontro, entrevistadores tomam decisões sobre candidatos. Essas decisões tendem a ser baseadas muito mais em empatia do que em experiência profissional, possibilidades de ser bem-sucedido e atendimento aos requisitos necessários para ocupar o cargo. E a coisa não acaba aí.

Uma grande empresa de colocação de profissionais orientou candidatos a emprego a responderem perguntas da seguinte forma: "sim e..." e "não, mas...". Então, diante de uma questão como: "Você já supervisionou outras pessoas em uma gráfica?", a resposta seria: "Sim, e eu era capaz de aumentar a produção em quase vinte por cento" ou: "Não, mas supervisionei o produto em questão e tive de acompanhar a realização da revista interna, da concepção ao *design*, acompanhando todo o processo, até a impressão".

*Sim* é uma palavra poderosa, e acompanhá-la de razões e explicações faz com que prolonguemos a resposta positiva. *Não*, por outro lado, a palavra mais odiada de todas, nos lança de volta à infância. Usá-la, porém, seguida de *mas* suaviza a negativa e, ainda assim, oferece uma resposta honesta à pergunta do entrevistador.

Minha experiência profissional conduziu-me ao entendimento das mensagens que o subconsciente emite e ao modo como podemos alterar intencionalmente as mensagens *e* sua recepção. Depois de me graduar na universidade, estudei hipnose e obtive um diploma de hipnoterapeuta. A hipnose é um conjunto de trabalho rigoroso e complexo, que oferece uma visão inacreditável a respeito de como a mente opera.

Coloquei todo esse preparo educacional a serviço de treinamento corporativo, nos Estados Unidos e em outros países. Ajudei pessoas a aperfeiçoarem a vida e a carreira iniciando-as nas sutilezas verbais e não verbais do processo de comunicação. Seja qual for o tipo de trabalho — de vendas a persuasão e marketing, ou qualquer outro que exija capacidades sociais básicas —, aprender a ler os outros e a enquadrar acontecimentos pode ajudar a melhorar qualquer situação. É importante lembrar que somos naturalmente dotados da habilidade de decifrar nuances — nascemos com

*Um contato visual firme e uma linguagem corporal positiva serão fundamentais para criar uma primeira impressão bastante forte, em uma entrevista de emprego.*

ela —, mas precisamos de um pouco de prática para sintonizar esse talento, que acabamos perdendo com o tempo. Jamais esqueça de que essa habilidade sutil era a maneira como os seres humanos se comunicavam antes que houvesse a linguagem; portanto, é uma comunicação primal — nós lemos movimentos e grunhidos.

Além de aparecer em muitos programas de televisão de âmbito nacional, sou colaboradora contratada da Fox News. Será que Alex Rodriguez e Roger Clements mentiam ao negar o uso de esteróides? Sarah Palin ficou nervosa ao anunciar que estava deixando de ser governadora do Alaska? Brooke Shields foi sincera em seus comentários durante o funeral do Michael Jackson? Eram mesmo genuínas as lágrimas de Michelle Obama no concerto escolar das filhas? (Pelas minhas impressões, eu diria que as respostas seriam, respectivamente: sim, sim, com certeza e provavelmente.) Também tenho a oportunidade de me divertir. No programa de Greg Gutfeld, *Red Eye* [Olho Vermelho], tive a duvidosa honra de analisar personagens de humor, como Wile E. Coyote, Scooby Doo e Yogi Bear, como se tivessem a esperança de disputar uma campanha presidencial.

### CRIAR LAÇOS, EM VEZ DE MANIPULAR

Algumas pessoas pensam que certos aspectos de meu trabalho (a criação de laços afetivos, em particular, tema do qual tratarei mais adiante) são manipuladores. Minha primeira experiência com essa atitude negativa coincidiu com um de meus primeiros compromissos como conferencista. Era para uma grande corporação e eu estava orgulhosa, até mesmo atordoada, de ter chegado àquele momento. Quer dizer, eu estava sendo paga para realizar tal evento e tinha de dar conta do recado.

De fato, entreguei o que me foi confiado, e o fiz com grandiosidade. Podia sentir o apoio de todos que estavam naquela sala. Via sorrisos, cabeças balançando, e recebia aplausos. Então, de repente, uma importante executiva da companhia me confrontou.

– Acho que essas táticas que você descreve são ofensivas – ela disse.

– Por quê? – perguntei. – Quando apresentamos o que temos de melhor, todos influenciamos os outros. Por exemplo, você está usando maquiagem para melhorar a imagem que pretende oferecer.

Ela me fitou e disse:

— ...então?

— Então, você tomou banho hoje de manhã? Penteou os cabelos? Você usa tudo para aprimorar sua imagem. Eu prefiro palavras e movimento.

Ambas, ela e eu, havíamos nos preparado para aquele evento. Eu estava usando minha maquiagem de "apresentação", não a que costumo fazer para ir à praia nem para ficar em casa. Assegurei-me de que minhas anotações fossem perfeitas. Mas o protesto dela, acima de tudo, ajudou-me a esclarecer pontos de vista para a plateia. Todos tratamos de nos enfeitar e arrumar, conversamos sobre bobagens e rimos de piadas sem graça. Eu poderia ter tido o pior dos dias, um verdadeiro inferno, mas não contaria isso a um cliente. Nem você o faria. No final da tarde, quando minha conferência tivesse terminado e eu estivesse exausta, ainda permaneceria na sala respondendo a perguntas, autografando livros e posando para fotos.

Quando falo sobre o próprio Alfa, refiro-me à automanipulação – no bom sentido – para ser o melhor possível e fazer com que os outros vejam a sua luz mais brilhante. O que a mulher daquele seminário não entendeu é que eu estava oferecendo a ela outra ferramenta, muito valiosa, para que seguisse em frente com seu próprio Alfa de uma maneira completamente diferente, além do simples uso de maquiagem.

Nós todos vivemos ou morremos pela espada da comunicação. Os gestos, os tons, as expressões e as palavras que eu analiso na televisão e para as empresas revelam não só o que a pessoa que estamos vendo está tentando mostrar, mas o que está sentindo de verdade. Imagine a possibilidade de entrar na mente das pessoas e conseguir entender suas reais intenções e emoções! E mais: ser capaz de comandar seu interesse e atrair sua atenção. Imagine conseguir um sim após o outro!

Depois da publicação de meu primeiro livro, meus leitores diziam que ter aprendido a linguagem corporal tanto das outras pessoas como deles mesmos os ajudou em diversos aspectos da vida — negócios, relações amorosas, familiares e de amizade. Foram capazes de identificar e conhecer os sinais sutis — e às vezes não tão sutis — dos movimentos musculares que indicam emoção, comportamento e decepção.

O que costumo dizer a quem me consulta é que é preciso se aperfeiçoar, sem pressa, até conseguir combinar muito bem as habilidades de linguagem corporal com comunicação verbal. O propósito deste livro é exatamente oferecer os instrumentos para isso. Ensinará a você um conjunto de capacidades não verbais *e* verbais extremamente eficazes, que podem ser incorporadas com perfeição às comunicações

diárias. São ferramentas capazes de permitir-lhe caminhar da melhor maneira e, melhor ainda, influenciar aqueles ao seu redor, criar sentimentos positivos e obter resultados significativos diariamente. Em resumo, você conquistará o seu *sim*!

Minha jornada me permitiu interagir com pessoas de todos os estilos, influenciando-as positivamente em diversos aspectos. Amo fazer isso. Seja qual for a questão, de aumentar as vendas a atrair a alma gêmea ou melhorar a autoestima, aprendi que obter o mágico *sim* começa no primeiro décimo de segundo. Trata-se de entrar no mundo de outra pessoa, e você aprenderá exatamente como fazer isso nas páginas deste livro. No final, encontrará um plano de 21 dias que o ajudará a incorporar os ensinamentos e fazer com que se integrem, tornando-se parte de você.

## 15 RAZÕES PARA VOCÊ LER ESTE LIVRO AGORA MESMO E SER CAPAZ DE:

- Provocar imediatamente uma boa impressão, ganhando confiança e credibilidade, antes mesmo de abrir a boca.
- Aprender a captar os sinais sutis que lhe permitam saber o que os outros estão realmente pensando — seguindo a escolha de palavras e a linguagem corporal você poderá reagir às motivações que estiverem por trás do que as pessoas tentarem explicitar.
- Convencer os outros a vê-lo como um *sim* em entrevistas de emprego — a decisão do entrevistador por você acontecerá em segundos, não em minutos. Você não tem tempo a perder.
- Desenvolver confiança para se comunicar por telefone — aperfeiçoar o tom da fala, evitando tanto a estridência, que denuncia ansiedade, quanto um ritmo monótono
- Sentir-se confortável consigo e fazer com que os outros se sintam confortáveis com você — em outras palavras, realizar a conexão, ligar-se.
- Relacionar-se facilmente com as pessoas do sexo oposto — aprender a enviar a mensagem que pretende transmitir.
- Fazer com que os outros se sintam especiais — e não porque você queira algo deles.
- Ser uma inspiração pelo exemplo.
- Controlar as situações sem cair no maquiavelismo.
- Expressar suas ideias com sutil autoridade.

- Conquistar confiança duradoura.
- Construir relacionamentos para toda a vida.
- Exalar confiança pela autenticidade.
- Ser o próprio Alfa!
- Conseguir que qualquer pessoa diga sim para você.

Acredite, você pode fazer isso. E este livro vai lhe mostrar como!

PARTE I

# SEU PRÓPRIO ALFA

UM

# Fundamentos da linguagem corporal

*Um homem não é bom ou mau por uma só ação.*

THOMAS FULLER

Meus amigos adoram quando entro em um ambiente repleto de pessoas desconhecidas e, de imediato, faço uma verificação geral. Quando olho para uma pessoa pela primeira vez, capto silenciosamente tudo sobre ela: os movimentos, a postura, o tom de voz, e as micro — e também as macro — expressões e gestos que ela nem sequer percebe que faz, mas que são muito eloquentes para mim. Sei que é a maneira mais rápida de perceber de quem se trata. Com certeza, isso costuma funcionar até o grupo descobrir o que é isso o que eu faço para ganhar a vida; então, todos congelam.

Antes de mergulhar na comunicação verbal, gostaria de oferecer uma rápida visão de alguns importantes instrumentos da linguagem corporal.

Estudos revelam que, em determinadas circunstâncias, cerca de 93% de nossa comunicação é não verbal. Paul Ekman e seus colegas observaram que quarenta e três músculos muito bem sintonizados do rosto podem ser combinados e reorganizados

em dez mil alternativas para diferentes expressões. Em uma só interação, aproximadamente mil fatores não verbais ajudam a transmitir a mensagem.[1]

Nosso sistema cerebral de comunicação muda a cada interação não verbal, produzindo a informação que necessitamos saber sobre outra pessoa, antes mesmo que ela diga alguma coisa.

A linguagem corporal é a essência de quem demonstramos ser. Numa empresa, podemos distinguir facilmente o *office boy* do executivo, mesmo que ambos estejam de terno. Quando estão no trabalho, independentemente do traje, ambos se apresentam de maneira distinta.

Há, contudo, momentos em que qualquer pessoa se sente intimidada. Com frequência, a intimidação baseia-se na percepção de quem se é em determinada situação. Anos atrás, durante uma apresentação, conheci um senhor bastante popular entre seus pares. Perguntei-lhe se poderíamos tirar uma foto juntos, algo que raramente peço a alguém. Assim que comecei a falar com ele, consciente ou inconscientemente, senti minha própria... Bem, ele captou sinais de minha insegurança e mudou completamente o modo de interagir comigo. Ao abrir mão de meu poder, perdi também minha posição Alfa. E a interação, que de início era de igual para igual — dois indivíduos que são convidados para um programa de televisão —, tomou proporções de superior e inferior. De fato, tentei me livrar daquela imagem, mas não fui muito bem-sucedida em recuperar meu *status* anterior no breve espaço de tempo de que dispunha. Que tremenda lição foi aquela!

Recentemente, fiz uma palestra em um grande hotel. Como de hábito, acordei cedo, fui até o espaço onde iria falar e me "apoderei" dele. Enquanto caminhava para a recepção, percebi que um dos funcionários do hotel estava bem diante de mim.

— Bom dia — eu disse a ele

— Bom dia — ele respondeu com um grande sorriso e, em seguida, olhou para baixo.

Aquele simples movimento de olhos revelou-me muito sobre ele e sua posição no hotel. Talvez, se estivéssemos em um bar, ele teria agido de maneira totalmente diferente. Contudo, naquela exata situação, a linguagem corporal dele deixava claro que sabia que eu era o cliente pagante e ele um membro da equipe que estava sendo paga para me servir.

---

1. EKMAN, Paul. *Emotions Revealed*. Nova York: Holt Paperbacks, 2007.

Quando ando pelos corredores da Fox News, adoro a situação — estou sempre confiante. Já se encontrar alguém que realmente admiro e que me intime, engulo seco, pois é provável que, instintivamente, eu também olhe para baixo.

## Ponto de partida, a codificação

Para compreender os sinais não verbais emitidos por alguém é preciso *decodificar* tal pessoa. A isso também se dá o nome de *normatização*. Tudo — do aperto de mão à postura — revela quem a pessoa é. Um aperto de mão pode revelar se você está diante de uma criatura dominadora ou submissa. A decodificação lhe dirá, ainda, se trata-se de uma pessoa em que predomina o lado direito ou esquerdo do cérebro, ou se é extrovertida ou introvertida — informações preciosas a se recolher. Permitirá também que você perceba se a pessoa é do tipo que se limita a saber apenas e tão somente os fatos ou que lida com a informação de maneira instintiva. Nos próximos capítulos, você aprenderá a ler a postura, os gestos e as expressões faciais. Compreenderá a linguagem dos olhos.

Observe a posição normal dos olhos de alguém quando está falando e lembrando. Veja para onde eles se movimentam durante a fala. Depois, ao longo de um diálogo, sem querer intimidar, faça uma pergunta cuja resposta implique a lembrança de algo visual e factual. Então, observe o rosto de seu interlocutor enquanto responde: ele olha para cima (para a direita ou para a esquerda), para os lados (à direita ou à esquerda) ou para baixo (para a esquerda ou para a direita)?

— Você se lembra daquele cara maluco, do departamento de recursos humanos, que trabalhou aqui há alguns anos? Lembra... aquele que foi flagrado pelas câmeras xeretando os arquivos de todo mundo... Como era mesmo o nome dele?

Continue na mesma toada, fazendo perguntas desse tipo, até que perceba um padrão de movimentos oculares em seu interlocutor.

— Em que ano ele trabalhou aqui?

As respostas implicam um nome e um número. Onde a pessoa está procurando recuperar essas informações?

— Não é verdade que ele acabou saindo com alguém do departamento financeiro?

Logo você descobrirá como essa pessoa se recorda de fatos. Então, quando quiser saber a verdade sobre algo (por exemplo: “Você ligou para Jane Brown

quando lhe pedi, na semana passada?"), simplesmente pergunte. Se a pessoa, antes, recordava olhando para cima à esquerda, provavelmente olhará para cima à direita se estiver criando uma história falsa, porque terá de acessar uma parte diferente do cérebro para elaborar a mentira, exatamente o oposto do que necessitaria para acessar detalhes verdadeiros.

Embora a linguagem corporal muitas vezes dependa do contexto, pode revelar muito sobre uma pessoa e como ela se sente quanto a si mesma. O que vem primeiro: o carisma ou a confiança? Seja o alto executivo que se dirige a um compromisso, o professor que entra na sala de aula, a moça que chega ao bar ou o vendedor da indústria de medicamentos que ingressa no consultório do médico, todos estão inconscientemente (ou conscientemente) telegrafando uma mensagem aos demais. E a mensagem diz: "este é quem eu sou". Trata-se de uma verdade, tanto nos primeiros segundos de um encontro entre desconhecidos como ao longo de todo um relacionamento.

Usar e compreender a linguagem corporal beneficia quem é treinado em movimentos de domínio e confiança. A confiança, aliás, leva ao carisma, o que, por sua vez, conduz à percepção de que você é um sucesso. Falta de confiança pode resultar em uma aura negativa, que pode custar empregos, dinheiro e influência social.

Linguagem corporal fechada literalmente enclausura você. Se você está tendo um mau dia ou sente que não está bem, altere sua fisiologia. Quando muda de posição, você pode mudar automaticamente de perspectiva. A química de seu cérebro se desloca e você pode descobrir que passa a se sentir melhor. Levante a cabeça, endireite os ombros, sorria, abra braços e pernas, alongue-se. Nosso estado emocional geralmente se reflete em nossa postura. Permita que ele se transforme, enquanto você se estica e mude seu ser físico. Vá em frente, agora mesmo, tire um segundo para alongar o pescoço, os ombros e as costas. Faça um grande alongamento matinal. Não importa quão bem (ou mal) se sinta atualmente, aposto que se sentirá ainda melhor.

Isso também pode ser feito com os outros. Dois âncoras em uma estação de TV local compartilham um alongamento no ar todos os dias, mais ou menos às sete e meia da manhã. Ela fica em pé, boceja e se estica. Ele fica em pé, boceja e se estica. A câmera varre o estúdio, e todos os membros da equipe estão fazendo a mesma coisa.

Quando for confrontado por um indivíduo que não pretenda abrir mão da posição que ocupa, então, mude a sua postura física. Como sabemos, quem se fecha emocionalmente a uma ideia demonstrará isso fisicamente; logo, se conseguirmos

que essa pessoa "abra" seu corpo, teremos a oportunidade de abrir também sua mente. É disso que trata a frase, por sinal muito significativa: "tente ver o meu lado". Conquiste seu objetivo fazendo com que a pessoa se movimente em direção a um ângulo diferente ou se coloque em uma posição nova, para que possa ver de uma nova perspectiva.

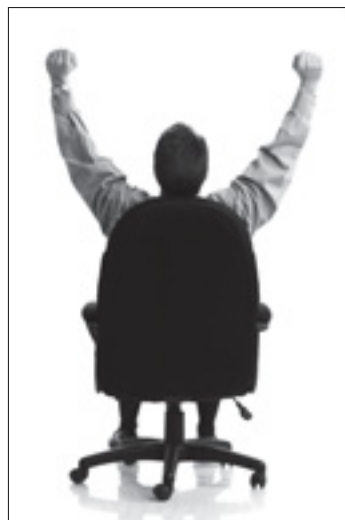
*Altere seu corpo e você mudará a química de seu cérebro para melhor*

Um dos sinais físicos da ansiedade é a respiração. Se uma pessoa está se sentindo ansiosa e tenta esconder isso mascarando as expressões faciais, observe a respiração dela. Em geral, a respiração de quem está aborrecido ou muito frustrado é curta. Num esforço para acalmar os nervos, procure por uma eventual respiração longa, de modo que a pessoa tenha de obter uma grande quantidade de oxigênio.

A linguagem corporal também beneficia quem se aperfeiçoa no aspecto verbal da persuasão. Basta mudar de posição, chegar mais perto, sorrir e balançar positivamente a cabeça (e algumas outras técnica que aprenderá mais adiante) para conseguir exercer influência em determinadas situações, conquistar quem deseja, fazer a venda, fechar o acordo ou vencer a discussão.

A todo o momento, você precisa demonstrar confiança, com uma boa postura, um toque sutil, uma atitude aberta, expressão sorridente, noção correta de espaço, ou cooperação, com braços abertos e atitude receptiva, reafirmando essa disposição com sorrisos e tapinhas nas costas. E, é claro, a pepita de outro nesse contexto é assegurar-se de estar ouvindo o que os outros dizem e, igualmente, o que não dizem.

Muitas vezes, as pessoas fazem movimentos aparentemente inócuos, sem saber que são considerados negativos pelos outros. Em geral, qualquer demonstração de insegurança, raiva, hostilidade, desprezo ou tédio é substancialmente perigosa para a dinâmica social e de negócios.

Uma linguagem corporal pobre é o equivalente não verbal a jogar a toalha, e significa derrota. Infelizmente, não demora para que esses sinais não verbais comecem a influenciar o seu humor, conduzindo-o a um círculo vicioso de frequentes assaltos de baixa energia, melancolia e baixa autoestima.

Como se pode perceber, compreender a linguagem corporal é mais do que traduzir expressões faciais. Embora o rosto seja, comumente, o que se nota primeiro, a maior fonte de fluxo vem da metade inferior do corpo. Pernas e pés podem dizer muito sobre alguém. Por exemplo, quando estiver conversando com alguém, olhe para seus pés e perceba em que direção estão apontando. Para a sua? Se for, provavelmente a pessoa está interessada em você. Para a porta? Então, quem você está tentando impressionar provavelmente não corresponde ao seu desejo e gostaria de estar em qualquer outro lugar.

### OS SINAIS DELE E DELA

*REVELADOS COM UM BEIJO*

Só porque você está beijando alguém não significa que tudo esteja bem. A linguagem corporal é tão reveladora na vida pessoal quanto no trabalho. Em um de meus artigos na revista *Life & Stile*, analisei a linguagem corporal de alguns casais de Hollywood quando se beijavam.

**Uma Thurman e André Balazs.** Primeiro, percebi que ele está olhando para ela e segura seus braços. Ela dirige o olhar para a própria esquerda, revelando distração. Os olhos, a menos que se fitem intensamente, costumam permanecer fechados durante um beijo. Pouco depois que essa foto foi tirada, o casal se separou.

**Ben Affleck e Jennifer Lopez.** Os olhos dela estão fechados. Os dele, abertos. Os braços dele pendem para baixo e é ela quem se inclina para beijá-lo. A testa dele está enrugada, porque está olhando para cima. Minha opinião é que ela estava entregue ao beijo e ele, não. Não demorou muito depois dessa cena para que o casal anunciasse a desistência do casamento.

**Scarlett Johansson e Jared Leto.** A cabeça dela está inclinada e os olhos, fechados. Ele, no entanto, mal toma conhecimento dela, mantendo os olhos abertos, atentos ao telefone, aparentemente verificando mensagens. Este casal também não durou muito.

A maioria das decisões que tomamos em relação a outras pessoas acontece em alguns segundos. Se o que vemos ou ouvimos provoca uma impressão positiva no subconsciente, a pessoa terá de fazer algo terrível para mudar essa

impressão. Se você duvida do que estou dizendo, lembre-se da primeira vez que se apaixonou, comprou algo por impulso ou votou em alguém apenas com base em sua aparência.

## O efeito Harding

No início da década de 1920, muitas pessoas votavam baseadas na aparência do candidato. Warren Hardin foi o 29º presidente dos Estados Unidos. Com traços esculturais, voz potente e olhos penetrantes, ele parecia ter tudo a seu favor. Foi o primeiro senador a ser eleito presidente e um dos três, ao longo da história com origem semelhante (os outros dois são John F. Kennedy e Barack Obama).

Alguns autores, especialmente Malcolm Gladwell, autor de *Blink*,[1] sugeriram que o sucesso político de Harding se baseava na aparência. Ou seja, a partir da impressão de que ele *parecia* mesmo presidente. Gladwell chamou esse processo, pelo qual julgamos as pessoas por suas características físicas, de *Erro Warren Harding*.[2] Julgamos pela aparência e rapidamente. Uma parte de nosso cérebro chamada córtex pré-frontal ventromedial está no comando dessas decisões imediatas e que, algumas vezes, podem estar equivocadas. Estrutura grande: força. Estrutura pequena: fraqueza. Voz profunda: controle. Voz alta: não confiável. Isso é justo? Não, absolutamente! É verdade? Com certeza.

Simplesmente por sua presença autoritária, Harding enganou o bom senso de todos. Depois da morte súbita, ao completar dois anos na presidência do país, quando sua corrupção e casos extraconjugais vieram à luz, ele não parecia mais um líder tão perfeito.

O *Efeito Harding* demonstra, basicamente, que o simples fato de o cérebro ser capaz de tirar conclusões rápidas não garante que esteja sempre certo. Muitos de nós

---

1. No Brasil, a obra desse jornalista norte-americano, publicada pela Rocco, manteve o título original com um subtítulo esclarecedor, quase uma tradução literal do tema-chave: *Blink*: a decisão num piscar de olhos, Rio de Janeiro: Rocco, 2005. (N. T.)

2. GLADWELL, Malcolm. *Blink*. Nova York: Back Bay Books, 2007.

conhecemos pessoas que pareciam perfeitas em um relacionamento superficial e que frustraram nossas expectativas quando passamos a conhecê-las melhor.

Por outro lado, você talvez queira absorver algo da magia de Harding a seu favor. Não pode ficar naturalmente mais alto, mas é capaz, sim, de manter os ombros eretos para melhorar sua estrutura. Pode, também, evitar manifestações de insegurança, deixando de tocar repetidamente a face, morder os lábios e roer as unhas.

Você pode desenvolver uma personalidade que irradie poder, carisma e magnetismo. Basta ficar longe da corrupção e dos casos extraconjugais e criará a aptidão para manter a magia que produzirá para si.

## Os primeiros quatro minutos

Você já imaginou o que pode transmitir nos primeiros segundos? Você projeta energia e autoconfiança, características que podem ter reflexos sobre a outra pessoa? Anda com determinação? Sorri e toma a iniciativa de oferecer um aperto de mão?

Depois desse cumprimento inicial, monitore o ambiente criado para conquistar seus objetivos. A pessoa em questão está inclinada a ouvir o que você diz? Permita que isso de fato aconteça. Você está perto demais dela? Se estiver, sutilmente procure dar um passo para trás, ao fim de não invadir o espaço alheio. Mantenha uma excelente postura (nada de ficar curvado!), independente de estar sentado ou em pé, e mantenha os pés apontados para seu interlocutor, não para a porta. Suas mãos devem ser mantidas em ambos os lados do corpo e não cruzadas na frente do corpo, como uma barreira. Depois dos primeiros segundos, essa pessoa terá uma boa impressão a seu respeito. E, depois de três os quatro minutos, já terá formado uma *opinião básica*. E, se você tiver feito tudo o que foi sugerido, estará pronto para iniciar a mágica verbal.

### PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** O que acontece quando a linguagem corporal está de acordo ou em desacordo com a comunicação oral? Isso costuma acontecer com meu sócio.

**RESPOSTA:** Nós automaticamente acreditamos na linguagem corporal, desconsiderando a comunicação oral. Se houver alguma incongruência — se ambas não combinarem — acredite no corpo. Quantas vezes você já ouviu alguém que está rangendo os dentes e de braços cruzados garantir que não está irritado? Os sinais estão ali, diante de nós; entretanto, algumas vezes duvidamos de nosso instinto porque as palavras que ouvimos contradizem o que os gestos revelam. A linguagem corporal é primal, instintiva. Temos de confiar nas mensagens não verbais, antes que venham as palavras. Comece a ouvir seu instinto e a prestar atenção no alarme, quando ele soa. Você começará a perceber aquelas nuances, muitas vezes sutis, que contradizem a comunicação verbal.

DOIS

# O enigma fundamental

## *Como o cérebro comanda a vida*

*Eu acredito em mente aberta, mas não tão aberta que o cérebro entre em choque.*

ARTHUR HAYS SULZBERGER

Graças ao uso de modernos equipamentos de escaneamento cerebral, estamos continuamente aprendendo mais sobre como o cérebro funciona.

Conseguir um *sim* começa no cérebro. Assim, compreender as bases dessa área ajudará você a entender como nós, seres humanos, funcionamos. Aqui, você terá um panorama geral, que lhe dará uma ideia de onde acontecem determinados aspectos da comunicação. Tenha claro que o cérebro é uma região muito complexa para que se possam localizar funções específicas, o que significa que cada elemento da comunicação verbal e não verbal é ativada em várias áreas cerebrais ao mesmo tempo.

A parte superior do cérebro — o *neocórtex* — é a que faz de nós quem somos. Ela conduz a informação sensorial que chega ao cérebro a áreas específicas, nas quais é traduzida em pensamentos e impressões. A evolução do neocórtex nos permite desfrutar da consciência e da percepção.

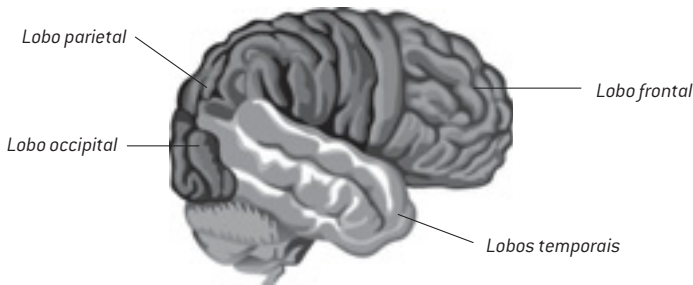



*Figura neocórtex*

O neocórtex é dividido em quatro lobos. O *lobo frontal* é associado ao raciocínio, à fala, ao movimento e às emoções — ele nos ajuda a organizar a vida, a escolher entre o certo e o errado, e a resolver enigmas. O *lobo parietal* é relacionado à orientação, à informação sensorial, ao reconhecimento e à percepção, em outras palavras, ajuda-nos com matemática, leitura de mapas, compreensão da linguagem, pensamento evolutivo e emoções. O *lobo occipital* é associado à visão, é a parte do cérebro que comanda os olhos e os mantêm focados, além de possuir áreas de associação auxiliares para o reconhecimento visual de formas e cores, ou seja, permite-nos ver e lembrar do que vimos. O *lobo temporal* permite-nos distinguir entre diferentes cheiros e sons, sua ação sendo providencial para a memória imediata, tanto verbal quanto visual.

Além dos quatro lobos, o córtex é dividido em duas metades ou hemisférios: direito e esquerdo. O direito controla os músculos do lado esquerdo do corpo, e o esquerdo, os do lado direito. Se houver dano a um lado do cérebro, o lado oposto do corpo é que será afetado. Embora parecidos, os dois hemisférios cerebrais não são idênticos; cada um tem mecanismos neurais que controlam determinadas funções. Nos seres humanos, o hemisfério esquerdo é comumente responsável pela linguagem. De fato, em 95% das pessoas destras, nas quais o controle da função motora realizado pelo lado esquerdo do cérebro, a linguagem também é controlada por esse mesmo lado. E em pessoas canhotas, em 60% a 70% dos casos a linguagem é igualmente controlada pelo lado esquerdo. Muito bem! Então o hemisfério esquerdo é dominante em 95% dos destros e em 60% a 70% dos canhotos.

Outras funções básicas do hemisfério esquerdo são a lógica e a matemática. Já o lado direito do cérebro, em geral, é responsável por habilidades espaciais, música, imagens e reconhecimento facial.

O dois hemisférios cerebrais comunicam-se mutuamente por meio de um feixe nervoso, denominado como *corpus callosum* (corpo caloso, literalmente). É como um cabo gigante que conecta dois poderosos computadores: o hemisfério esquerdo e o hemisfério direito. Quando nos comunicamos com alguém, usamos ambos os lados do cérebro: o esquerdo decifra as palavras literalmente — é o escrivão, que registra apenas o que é dito — e o direito as traduz. Como cérebro emocional, o hemisfério direito reconhece o tom da fala, as insinuações e os significados mais profundos. Quando os lados direto e esquerdo trabalham juntos, entendemos não apenas as palavras ditas, mas também o que o interlocutor quer dizer com elas.

Por exemplo, você vai a uma festa com um grupo de amigos e, durante uma discussão, aquele que você acha atraente lhe dá apoio. Depois, ao saírem da festa, você lhe diz: "Amo você! Obrigada por ter me apoiado".

Se apenas o lado esquerdo do cérebro funcionasse, você poderia estar em apuros nesse momento, especialmente se ambos fossem solteiros. No entanto, quando o hemisfério esquerdo de seu amigo ouve as palavras "Amo você", o direito capta a emoção e o significado com que você as disse.

Nenhum de nós é inteiramente dominado por um dos hemisférios cerebrais. Mas, assim como temos uma mão, um olho, um pé e um ouvido dominantes, provavelmente também temos um hemisfério cerebral dominante.

Isso pode levar à superdependência de determinado lado. Quando confiamos mais no lado esquerdo, a informação não é transferida para o direito, que é emocional. Estudos demonstram que, ocasionalmente, o lado esquerdo se recusa a abrir mão do controle sobre o comportamento e passa por cima das percepções do direito. A má notícia é que, nesses casos, a capacidade de entender o tom e a nuance se perde, pois cada palavra processada é reduzida à lógica fria e dura. A boa notícia, no entanto, é que, em primeiros encontros, é muito provável que a opinião sobre a outra pessoa seja formada em pouco tempo — assim que o olho direito focaliza a pessoa, o esquerdo analisa o que está acontecendo.

Embora isso possa ser útil em primeiros encontros não muito significativos e sem caráter emocional, ignorar o lado direito do cérebro pode levar ao desconhecimento da intuição e de sinais vermelhos potencialmente importantes. O lado direito está no comando de sentimentos viscerais; logo, se confiar demais no lado esquerdo estará negando a si o benefício da intuição.

## QUATRO MANEIRAS DE SABER SE SEU LADO DIREITO DO CÉREBRO É DOMINANTE

- Você está fazendo compras com um colega em uma loja de suprimentos para escritório. No caminho para o setor que vende charts e equipamentos de apresentação, você descobre uma liquidação de monitores de computador. Bom demais para ignorar! Você para e compra um. Em seguida, prossegue com seu companheiro até o setor de venda de charts.
  **A resposta é sim? Marque um ponto para o lado direito do cérebro.**

- Um colega de trabalho de quem você gosta vai se casar. A escolha do presente pode ser feita pela internet, onde algumas lojas disponibilizam a lista de presentes do casal em seu site, ou por conta própria. Então, para encontrar o presente ideal, você decide fazer ambas as coisas: pegará indicações nos sites das lojas, para saber o que a pessoa deseja, e buscará referências nas experiências que compartilharam .
  **Você faria desse modo? Então, marque mais um ponto para o lado direito.**

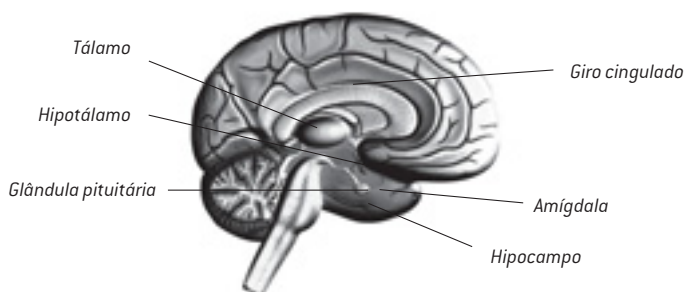
- Você tem três grandes projetos para concluir até o final do mês. Você analisa o total de horas necessárias para realizar cada tarefa e define um limite de tempo para cada projeto ou escolhe o de que mais gosta para fazer primeiro?
  **Escolheu começar pelo projeto de que mais gosta? Pois marque outro ponto para o lado direito.**

- A mãe de seu melhor amigo está de visita, vinda de outra cidade, e você a levará para conhecer a cidade enquanto ele está no trabalho. Seu roteiro inclui os pontos indicados em um guia turístico ou prefere levá-la aos lugares que adora?
  **Escolheu mostrar a ela os lugares que adora? Mais um ponto para o lado direito do cérebro!**

Agora que você tem uma visão geral do tema, vejamos como surgem as emoções. O neocórtex, com sua enorme habilidade de refletir e decidir sobre informações complexas, também é capaz de enganar. Podemos mentir porque o neocórtex, tão esperto, sabe como torcer a verdade verbalmente (é por isso que especialistas, como eu, recomendam às pessoas que acreditem mais no corpo que nas palavras).

Felizmente, existe um equivalente de pesos e contrapesos no cérebro: o neocórtex pode mentir, mas abaixo dele, no cérebro mamífero,[1] o sistema límbico fará com que a verdade venha à tona.

O cérebro intermediário (mesencéfalo) é a segunda parte mais antiga do cérebro em termos de evolução. É o cérebro emocional, o lugar onde se processam imagens e música, e onde estão localizados os sensores de dor e prazer. Se quiser testar como funciona, ouça uma canção que o faça lembrar de quando se enamorou ou rompeu um relacionamento. Ou ouça algo alegre quando estiver deprimido e experimente a maneira de alterar sua química neurofisiológica sem "pensar". Apenas ouvindo uma de suas músicas favoritas, seu ânimo pode melhorar bastante.

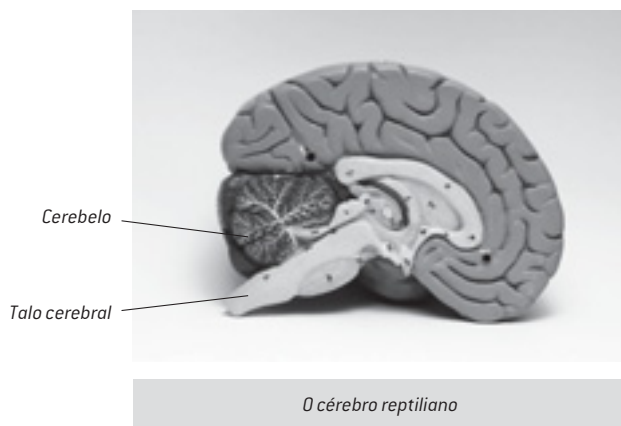
Em essência, o sistema límbico tem a ver com preservação e tende a ser o centro das emoções e estados de espírito, que oscilam entre felicidade, raiva, surpresa, medo, motivação, dor e prazer. É também nesse sistema que encontramos as respostas de imobilidade, fuga ou luta, fisicamente conectadas ao sistema reptiliano (mais adiante, haverá detalhes a respeito deste tema) — o sistema límbico interage com o cérebro reptiliano e o neocórtex. O momento em que tomamos conhecimento de uma emoção é aquele em que a emoção é transferida do sistema reptiliano para o neocórtex.

*O sistema límbico*

1. O cérebro mamífero corresponde ao *mesencéfalo* ou *cérebro intermediário*; fica abaixo do neocórtex e é constituído por estruturas características dos mamíferos mais evoluídos, manifestando o mais alto grau de complexidade e desenvolvimento no homem. (N. T.)

Assim que uma informação é processada no mesencéfalo (sistema límbico), ela se traduz em movimentos de cabeça, pescoço, tronco e membros, que são reações primais, não verbais, que revelam a verdade sobre você, independentemente do que possa fazer ou dizer, ou mesmo que tente arduamente controlar isso.

## Cérebro reptiliano

O sistema reptiliano, que é a parte mais antiga do cérebro, no sentido evolutivo, está localizado na base do talo cerebral; ele controla todas as funções corporais e regula as necessidades de sobrevivência: batimento cardíaco, pressão sanguínea, circulação, respiração, digestão e reprodução. É por meio dessa estrutura cerebral que encontramos modos de delimitar ou defender nosso território, ou de competir por dominação. É a parte que nos faz saltar instintivamente quando um carro dá a partida ou quando alguém grita de repente atrás de nós. Os objetivos do sistema reptiliano são simples: sobrevivência e manutenção. Observe que aqui não há pensamento, é tudo automático — e continua sendo útil para nós assim como foi para Fred Flintstone e sua turma. A função do cérebro reptiliano é simplesmente de manutenção da vida. Ele se comunica com o sistema límbico, o qual assume o comportamento instinto e o modifica com base em emoções mais complexas.

*O cérebro reptiliano*

## De onde vêm as emoções

Tristeza, surpresa, medo, raiva, nojo, alegria, desprezo — as numerosas emoções que vivenciamos todos os dias se refletem, *de fato*, em gestos e expressões e se originam no cérebro. Como vimos, o sistema límbico — que abriga a glândula pituitária, a amígdala, o tálamo, o hipotálamo, o giro cingulado e o hipocampo — localiza-se abaixo do córtex cerebral e está envolvido no controle de emoções, motivação e memória. Tem sido considerado um quinto lóbulo, e entre suas funções estão as de procurar comida, bebida e sexo, além de apresentar respostas emocionais, como raiva e medo. Nesta parte do cérebro, as estruturas estão ligadas, e a *amígdala* é uma das principais áreas envolvidas nas emoções. Situada na profundidade do lobo temporal, a amídgala confere significado emocional a tudo o que fazemos, interagindo com áreas do neocórtex a fim de processar determinada emoção e experimentá-la. Em conjunto com o hipocampo e o tálamo, a amígdala tem influência sobre o medo, a raiva e a agressão, bem como sobre os sentimentos de amizade e amor.

As respostas neurais a um estímulo de medo são transportadas para o *tálamo*, uma estrutura cerebral próxima da amígdala, que age como um canal de entrada para sinais sensoriais. Quando acionado, o tálamo libera o medo e a ansiedade, o que leva o animal — e o ser humano — a um estado de alerta ou de imobilidade, preparando-se para fugir ou lutar.

O *hipocampo* está envolvido com a memória, em especial com a formação da memória de longo prazo. Também exerce influência sobre o prazer, a raiva, o desgosto, o tédio e, ainda, uma tendência à incontrolável e alta risada.

Há, ainda, o *hipotálamo*, que trabalha com a *glândula pituitária*, instruindo as *glândulas adrenais* para liberarem os hormônios do estresse em resposta a situações de perigo — substâncias que fluem no corpo para que tenhamos energia para lutar ou fugir. O hipotálamo e a glândula pituitária segregam outros hormônios relacionados ao estresse, alguns dos quais contribuem para gerar sentimentos de raiva ou depressão. A pituitária também controla hormônios "do bem", como as endorfinas, que nos fazem sentir alegria.

Como mencionei, Paul Ekman e seus colegas descobriram que há sete emoções cujas expressões faciais são universais. Obviamente, o mero fato de a aparência de emoções específicas ser compartilhada globalmente não significa que todos desejem demonstrá-las. Quando expressamos emoções facialmente, elas são inconfundíveis,

apesar de muito efêmeras. Podem surgir no rosto durante um instante que pode durar desde um quarto de segundo até uns quatro segundos, mas, mesmo de um breve lampelo, o cérebro pode obter muita informação. Quanto mais dados temos, mas fácil é concluir o que alguém está nos dizendo com sua expressão facial. Embora esta seja o meio primordial para comunicar emoção, é também o mais fácil de disfarçá-la; em geral, as pessoas "fecham o rosto" para esconder suas verdadeiras emoções.

Vamos, agora, conhecer em cada uma dessas emoções e em suas principais características.

## Tristeza

Você perde o maior cliente no trabalho. Seus lábios tremem. A tristeza gera um esgotamento de energia e de entusiasmo, e uma lentidão no metabolismo. Você também pode cair em pranto. O choro, provavelmente, seja produzido por algumas diferentes regiões cerebrais, localizadas no cérebro reptiliano. Pelo que se sabe, esse tipo de reação é determinado no nascimento e segue um padrão específico de expressões faciais, bem como um tipo de respiração bastante característico.

Em 2009, uma centenária cadeia de lojas de departamento da Califórnia foi à bancarrota e fechou todos seus pontos de venda. Estampada em um jornal, a foto de

*Bombeiro comove-se depois de tentar salvar vidas durante horas*

*A tristeza provoca supressão de energia e de entusiasmo, bem como desaceleração do metabolismo*

despedida de antigos empregados e clientes revelava que todos traziam no rosto a mesma expressão. Por mais diferentes que parecessem, todos apresentavam expressão semelhante.

**COMO SE APRESENTA.** As pálpebras superiores se erguem em formato de um V invertido, enquanto as inferiores se elevam, e linhas podem ser vistas ao longo da testa. A boca fica repuxada para baixo, enquanto as pálpebras se curvam.

## Surpresa

Você fica sabendo que um desafeto será seu novo chefe no trabalho e sente um lampejo de espanto, choque e surpresa. Então, as emoções se misturam com algo mais: medo, raiva ou alegria. Tudo o que acontece no corpo tem uma razão de ser; com o levantar das sobrancelhas, a retina absorve mais luz, tornando mais fácil ver as coisas.

**COMO SE APRESENTA.** As sobrancelhas se curvam e se levantam. O branco dos olhos pode ser observado acima e, às vezes, abaixo da íris. As pálpebras superiores sobem, enquanto as inferiores se arredondam. Surgem rugas na testa. A boca se abre e os lábios ficam afastados.

Quando meu marido fez vinte cinco anos, preparei uma grande festa surpresa para ele. Muitos amigos ficaram parados nos degraus da escada que conduz ao

*Cientista norte-americano compartilha o prêmio Nobel de Medicina*

segundo andar de nossa casa, todos prontos para gritar “Surpresa!” quando ele entrasse comigo pela porta da frente.

Assim que chegamos em casa, porém, os ruídos davam claramente a ideia de que havia gente lá dentro. Meu marido, pensando que fosse ladrão, escancarou a porta. Mas quando percebeu que era uma festa surpresa, a expressão de espanto e de choque em seu rosto demonstrou a mistura de sentimentos que o invadiu.

## Medo

Você está correndo para o trabalho e, ao apressar-se para entrar no elevador, escorrega. Ou você está trabalhando até mais tarde e ouve barulho do lado de fora; seu cérebro manda a informação para o tálamo, que a transmite à amígdala sob a forma de impulsos neurais. A amígdala, por sua vez, ordena ao hipotálamo que inicie a resposta de luta ou fuga, e este ativa os sistemas nervoso simpático e adrenal-cortical.

Essa atividade neural se mescla a hormônios na corrente sanguínea, preparando-o quer para lutar ou para escapar do perigo iminente. O sangue, distanciando-se do trato digestivo, flui para os músculos e pulmões com a finalidade de

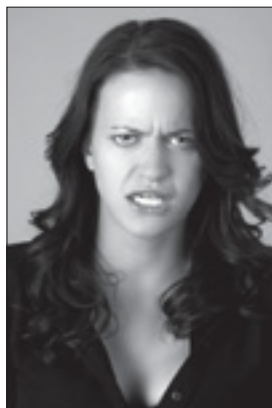
*Cavaleiro prestes a cair expressa medo.*

*Sebastian Ryall cai depois de ter sido derrubado por Cassio, em 14 de fevereiro de 2009, em Melbourne, na Austrália, durante a semifinal dos grandes times, entre Melbourne e Adelaide.*

abastecê-los de energia e combustível. As pupilas se dilatam, a consciência se intensifica e a percepção de dor diminui. Todas essas reações trabalham juntas para ajudá-lo a, inconscientemente, tomar a decisão certa para garantir sua sobrevivência.

**COMO SE APRESENTA.** As sobrancelhas se erguem em conjunto, as pálpebras superiores se levantam e o branco dos olhos pode ser visto acima da íris. As pálpebras inferiores ficam tensas, enquanto os lábios se separam, repuxando-se para baixo, igualmente tensos.

## Raiva

Você teve uma avaliação profissional ruim e, mesmo que isso fosse esperado, fica furioso. “Como se atrevem?”, você pensa; afinal, trabalha para essa empresa há mais de quinze anos! Ou então um motorista tenta ultrapassá-lo na estrada, em um trecho montanhoso, e quase provoca um acidente. O tempo transcorrido entre o evento e a resposta raivosa da amígdala pode ser de um quarto de segundo. Você começa a sentir o sangue confluindo para as mãos, talvez preparando-o para uma batalha. O ritmo do batimento cardíaco aumenta, assim como a pressão sanguínea. Você sente o suor quando aperta os punhos. Está pronto para dizer ao chefe o que fazer com o emprego ou lançar a dianteira do seu carro contra o carro agressor. Felizmente, o fluxo de sangue se amplia para o lóbulo frontal, acima do olho esquerdo, onde se situa o controle da razão, e, provavelmente, você se acalma.

**COMO SE APRESENTA.** A testa se enruga e encolhe. As pálpebras superiores também se encolhem. Os olhos ficam esbugalhados, com as pálpebras inferiores tencionadas e as narinas dilatadas. Às vezes, a boca, de tão aberta, quase adquire a forma de um quadrado, e, com a tensão, o lábio inferior fica saliente.

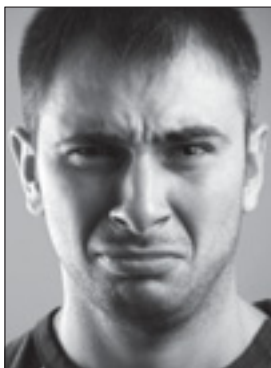
Em meu primeiro emprego, eu era analista e o escritório estava dividido em baias, com uma secretária posicionada logo na entrada da sala. Como a empresa costumava tratar-nos como crianças, certa vez levei uma chamada de uma das subdiretoras do departamento por conversar com um colega por cima da divisória — ela entrou na sala, colocou o indicador sobre os lábios e anunciou a todos que pudessem ouvir:

— Shhhhhhhhhhhhhh... Tonya, fique quieta!

Era a primeira vez que eu ouvia essa expressão. Ainda lembro desse momento, detalhe por detalhe. Ela não apenas me humilhou, mas me tratou como se eu fosse uma criatura infantil. Você pode imaginar que direção tomaram minhas sobrancelhas, pálpebras e lábios?

*Tonya brava*

## Nojo

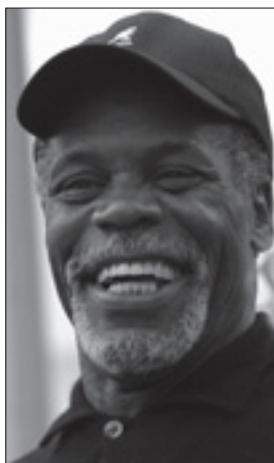
Todo mundo já teve alguma experiência com alguém que não tem bons hábitos de higiene. Em uma das empresas que trabalhei, tive de interagir diariamente com alguém que, com certeza, não tinha a menor noção do que era banho. O cheiro que alguém assim exala faz com que você tenha ânsia de vômito. Nessas circunstâncias, a amígdala é ativada, criando sensações de nojo. Ver algo repulsivo, que tenha mau odor ou sabor, ou até pensar em algo repugnante pode detonar o nojo. Basicamente, o corpo capta a presença de toxinas, venenos ou substâncias contaminantes. Essa emoção pode ser semelhante ao desprezo, só que a repulsa é quase física, como se você tivesse tomado um gole de leite azedo.

*Três expressões de nojo.*

**COMO SE APRESENTA.** Geralmente, a testa fica relaxada e as sobrancelhas, caídas. Ruguinhas se formam no alto do nariz, e a pálpebra inferior fica tensa. Os lábios se franzem, com o superior levantando-se um pouco, de modo que a boca fica ligeiramente aberta.

## Felicidade

Você consegue a nova conta pela qual deu um duro danado. Uh-hu, que grande momento! Em seu cérebro, as endorfinas inundam os receptores opiácios do sistema e você vivencia uma onda de prazer e satisfação. A coisa mais maravilhosa da felicidade é que ela se expande. Experimentá-la faz com que o vírus das emoções positivas se espalhe.

Você já percebeu que talvez tenha dificuldade de ser ríspido ou intratável quando cercado por um raio de luz? Eu tenho uma amiga que, não importa quão pra baixo você esteja, sempre parece ver o lado brilhante, e quando estou junto dela pode levar alguns minutos mas eu também começo a sentir essa luminosidade.

**COMO SE APRESENTA.** A testa fica relaxada. As extremidades externas das sobrancelhas estão ligeiramente caídas. Os olhos se estreitam. Aparecem pés de galinha e outras linhas sob os olhos. As bochechas se levantam e ruguinhas nas dobras nasolabiais. Os cantos da boca viram para cima. Os lábios ficam entreabertos, de maneira que os dentes superiores estão à vista.

*Os lábios abertos, com os cantos para cima, e as sobrancelhas caídas de Danny Glover são sinais evidentes de felicidade.*

*A atriz Kate Beckinsale chega ao tapete vermelho para o lançamento do filme Harry Potter e o cálice de ouro, em dezembro de 2005, em Londres, Inglaterra.*

## Desprezo

Alguém desaprova seu comportamento ou se sente superior a você. Primeiro, a expressão facial deixa claro que você não merece a menor consideração. Em seguida, vem o desprezo.

**COMO SE APRESENTA.** Aparecem ruguinhas no nariz, e um dos lábios geralmente manifesta um rictus de escánio. Ambos, às vezes, se lançam para a frente. A boca fica apertada, com os cantos ligeiramente levantados.

Agora que você sabe onde as emoções se originam e como se apresentam, ao ser expressas. É importante ter em mente que embora com frequência precisamos monitorar nossa face, também vale fazer o mesmo com os movimentos do corpo, *em conjunto* com as palavras que dizemos. Combinados, esses três elementos — rosto, corpo e linguagem — confirmam o comportamento e as intenções.

Quando vivenciamos alegria e bem-estar, nossos movimentos corporais são harmoniosos e alinhados com nossas palavras. Quando, ao contrário, sentimos des-

*Esta expressão de escárnio é uma clara mensagem de alguém que se sente superior.*

*O ex-prefeito de Nova York, Rudy Giuliani, falando durante um evento sobre o valores do eleitor, no Hilton Hotel, em Washington, D. C.*

*Manifestantes diante da State House, no dia 4 de junho de 2009, em Columbus, Ohio, protestam contra alterações no orçamento do Estado.*

conforto, a angústia transparece através de nossa fluência não verbal. Entender a fonte de nossas emoções e das emoções daqueles que cercam você é um passo a mais no aprendizado sobre como conseguir um *sim*.

TRÊS

# O fator crítico

## *Superando a barreira do "não"*

*O computador mais moderno só pode ampliar, em termos de velocidade, o mais antigo problema das relações entre seres humanos, e, no fim, o comunicador continuará diante da mesma e velha questão: o que dizer e como dizer.*

EDWARD R. MURROW

O céu é azul.

Tudo é possível.

Você precisa do que tenho a oferecer.

O que acontece quando você analisa essas afirmações? Elas atravessam um filtro. Passam pela parte da mente que descarta o que parece ser falso ou que se acredita ser antiético. Se uma das afirmações fosse "o céu é verde", você nem se daria ao trabalho de olhar para cima, pois sabe a cor do céu, e a frase seria automaticamente desconsiderada. Entretanto, nem sempre é tão simples decidir que informação deve ser aceita ou rejeitada.

Conhecida como *faculdade crítica* ou *fator crítico*, a barreira entre as partes consciente e inconsciente da mente forma-se precocemente. Se, por um lado, esse fator crítico nos protege contra decepções, por outro, é limitado pelo que "acreditamos" ser verdadeiro ou falso, mas que não necessariamente *é* verdadeiro ou falso.

Por exemplo, algumas pessoas acreditam que fumar é bom. Por quê? Porque fumar faz com que se sintam *bem*; então, no subconsciente, acreditam que deve *ser* bom, e tomam por verdadeira a afirmação de que "fumar é bom". Ultrapassar o fator crítico é a chave para influenciar aqueles com quem nos comunicamos.

Superar o fator crítico da mente consciente requer um mergulho no subconsciente. É apenas nesse espaço que se podem mudar crenças e comportamento. Como diz o mestre em hipnoterapia Dave Elman, "a hipnose é um estado de espírito em que o senso crítico do ser humano é ignorado e se estabelece o pensamento seletivo".[1] Pela combinação de técnicas não verbais e padrões de linguagem falada, podemos superar rapidamente o fator crítico e, misteriosamente, influenciar áreas da mente do mesmo modo que um hipnoterapeuta.

Como isso pode ser útil? Bem, ignorando os fatores críticos é possível não apenas exercer influência sobre potenciais clientes, supervisores e amigos, como também sobre nós mesmos. Hein? Parece duvidoso. Acredite em mim: afinando as suas cordas mentais você também será capaz de aperfeiçoar sua visão e superar os fatores críticos que limitam suas crenças a respeito do que é ou do que pode ou não fazer. Traduzindo: você se torna capaz de acessar seu fator *sim*, entrar em sua mente e expandir a sua visão de vida.

Quem me apresentou o conceito de cordas mentais foi meu amigo Kevin Hogan, psicólogo social, autor de numerosos livros sobre persuasão. Então, o que é uma *corda mental*? Bem, pense no cérebro como um piano. Quando pressionamos uma tecla, ela toca determinada corda e isso cria uma resposta previamente programada em outra pessoa, muitas vezes desde a infância. Por exemplo, considere a palavra *porque*. Quando criança, você fazia uma porção de perguntas, e seus pais respondiam "porque". Então, a palavra "porque", em si, se tornou uma resposta, e quando você a diz a alguém, faz vibrar uma corda mental.

Assim, acessar cordas mentais realmente influencia o piloto automático dos indivíduos e o nível de comunicação, porque nos permite tocar algo que existe no mais profundo inconsciente da pessoa — só temos de dar um ligeiro toque!

Em uma experiência conhecida, a cientista comportamental de Harvard, Dra. Ellen Langer, fazia com que um colaborador abordasse pessoas que estavam esperando para usar uma fotocopiadora, perguntando se poderia passar à frente delas. "Por favor,

1. ELMAN, Dave. *Hypnotherapy*. Glendale: Westwood Publishing Co., 1984.

tenho cinco páginas", o colaborador da cientista dizia. "Posso fazer minhas cópias primeiro?" Cerca de 60% das pessoas que estavam na fila aceitavam o pedido. Mas quando o colaborador acrescentava a palavra *porque* — "Posso fazer minhas cópias primeiro *porque* estou com pressa?" —, 94% dos solicitados diziam *sim*.[1]

Acrescentar porque à solicitação fez toda a diferença. Observe que, neste último caso, existia uma razão por trás do pedido: "...estou com pressa". Mas aqui está a parte realmente fenomenal desse estudo. Quando o colaborador chega e diz: "Posso fazer minhas cópias primeiro *porque* 'quero fazer cópias'", uma coisa fascinante acontece, e 93% das pessoas *ainda* permitem que ele passe na frente. O quê? Isso mesmo: ele oferece uma não razão e ainda assim conta com 93% de complacência! Com certeza, eu quero fazer cópias, do contrário, por que estaria em pé diante de uma máquina copiadora, não é mesmo? *Porque*. Nós estamos dispostos a responder a isso.

Cada um de nós está andando em seu próprio mundo, e esse mundo é a chave da maneira como filtramos e processamos informação. Pense nisso. Nosso mundo é filtrado por meio das pessoas que conhecemos, dos filmes que assistimos, das celebridades que respeitamos, dos livros que lemos, das lições que aprendemos na escola, da mesma forma que de nossa vivência diária. Em geral, nossas experiências de vida determinam nossos focos, e aí está o motivo de os melhores vendedores serem bons ouvintes. Eles não ficam tagarelando a esmo, mas fazem perguntas e deixam que você se revele. *Porque* não é a única corda mental, de fato, há um número infinito delas, seja palavras isoladas, seja frases ou ideias abstratas.

Vamos pensar a respeito de vendas. Você entra em uma concessionária de veículos e, em dado momento, revela que tem três filhos. O vendedor diz: "Esta minivan vai ser sensacional quando forem acampar".

Você revela que é solteiro e tem um serviço de buffet. O vendedor diz: "Esta minivan será perfeita para transportar alimentos em seus eventos". Você informa que é um vovô coruja e...: "Esta minivan será maravilhosa para levar seus netinhos para passear".

Pense em todas as vezes que você comprou algo de um grande vendedor. Não terá sido porque ele entrou em seu mundo e captou sua necessidade em relação a

1. LANGER, Ellen; BLANK, Arthur e CHANOWITZ, Benzion. "The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of 'Placebic' Information in Interpersonal Interaction". *Journal of Personality and Social Psychology* 36, n. 6, 1978, p. 635-42.

determinado produto ou serviço? Muitas pessoas não se dão ao trabalho de ouvir o que seus clientes dizem nem se preocupam com o potencial que um comprador realmente tem. Na vida, em vez de planejar a próxima grande resposta, concentre-se e preste atenção ao que a outra pessoa disser, que você aprenderá muito mais.

Novos estudos sugerem que o poder da linguagem pode ser até bem maior do que se imaginava. Uma das recentes pesquisas de Langer concentrou-se em um grupo de 84 arrumadeiras de hotel e suas percepções a respeito do serviço. O trabalho de uma empregada está longe de ser sedentário, mesmo assim Langer descobriu que mais de um terço das integrantes do grupo afirmavam que não faziam nenhum tipo de atividade física. Mesmo que todas excedessem as recomendações médicas norte-americanas para exercícios diários, quando mediu e pesou as estudadas o pesquisador constatou que os resultados combinavam com o que elas pensavam, e não com a realidade que viviam.

As 84 arrumadeiras foram divididas em dois grupos. Um dos grupos ouviu a explicação de quantas calorias eram queimadas durante as tarefas diárias que realizavam, e também ficou sabendo que seu estilo de vida era saudável, de acordo com padrões médicos. O outro grupo continuou a trabalhar como sempre, sem nenhum esclarecimento.

Um mês depois, os grupos foram pesados e medidos outra vez. Aquele bem informado tinha reduzido o peso e as medidas de cintura e de quadril, além de apresentar uma queda de 10% na pressão sanguínea. Outros estudos recentes também sugerem que há mais em relação ao efeito placebo do que se acreditava, e que realmente somos o que percebemos a nosso respeito.

Aparentemente, as integrantes do grupo de arrumadeiras que recebeu informações passaram a se perceber de maneira distinta e, assim, passaram a agir de modo diferente.

Quando alguém lhe diz que você ultrapassa a média do guia nacional de exercícios, é mais provável que despenda mais esforço quando realiza suas tarefas diárias. Talvez até fique mais disposto a renunciar àquela fatia extra de bolo de chocolate.[1]

Lembre-se: o que pensamos afeta quem somos, e isso não ocorre de uma forma meio mágica.

1. CRUM, Alia J. & LANGER, Ellen J. “Mind-set Matters: Exercise and the Placebo Effect”. *Psychological Science,* v. 18, n. 2. Fev. 2007, p.165-171.

A manipulação das cordas mentais acontece o tempo todo nos relacionamentos. Todos sabemos que as pessoas podem parecer atraentes a seus parceiros sexuais, mesmo que, na verdade, não sejam atraentes. Recentemente, observei uma ex-cliente — uma mulher confiante, fascinante e bem sucedida — permitir que um homem abaixo da média entrasse em sua vida, pois fazia e dizia as coisas certas para conduzi-la a uma relação conturbada, deixando seu coração em pedaços, tanto que, depois, ela ficou imaginando como pôde ter sido tão tola.

Vamos analisar essa situação por um momento. Como pôde a vice-presidente de banco, mulher forte e experiente, ser varrida instantaneamente? Aqui está a resposta: o homem jogou com as fraquezas dela. Supriu cada uma de suas maiores necessidades: despertou sua curiosidade, sendo alegre e divertido; brincou com sua autoestima por *não* dar em cima dela; e ativou seu desejo biológico por um macho Alfa forte, apresentando-se com uma aura de vigor, poder e proteção. Em outras palavras, conseguiu que ela investisse nele. O sujeito sabia o que estava fazendo fazer, pois anulou o fator crítico dela e alimentou cada uma de suas demandas genéticas. Ele tocou o subconsciente dela. Embora fosse muito esperta, as cordas mentais de minha cliente foram manipuladas e ela levou uma pancada direta no plexo solar, digamos assim.

Mais tarde examinaremos em detalhes as técnicas que esse sujeito usou, a fim de aprender a reconhecê-las e proteger-se daqueles que tentam tocar nossas cordas sem o nosso consentimento. Por ora, é suficiente saber que todos temos filtros que processam a informação recebida e que há meios de aprender a anular esses filtros. Somos indivíduos, mas estamos conectados da mesma maneira. Agora, deixe-me mostrar algo sobre suas cordas mentais.

## Limões

Vamos fazer uma experiência. Quero que você relaxe, por um instante. Respire profundamente e depois exale com bastante calma. Imagine que acabo de lhe dar um limão siciliano. Observe como é brilhante, bonito e amarelo. Fixe essa imagem. Mentalmente, esfregue os dedos sobre a superfície rugosa da fruta. Enterre as unhas na casca. Respire o aroma do óleo. Agora, imagine-se segurando uma faca. Ouça quando ela começa a cortar o limão e, enquanto faz isso, observe como a polpa é carnuda e suculenta. Esprema-a e veja como o suco escorre. Talvez você perceba sulcos se for-

mando em seus lábios, como se estivessem se enrugando. Traga o limão para perto do nariz e, de novo, respire fundo enquanto se imagina lambendo a polpa da fruta.

Você já está salivando?

Acaba, portanto, de vivenciar o fator *sim*. Embora jamais tenhamos nos conhecido pessoalmente, minhas palavras provocaram uma resposta fisiológica em você. E, apesar de não ter me oferecido um *sim* formal, o que fiz foi influenciar seu pensamento, persuadindo-o a imaginar exatamente o que eu queria. O que aconteceu, de fato? Seus pensamentos foram transformados em impulsos nervosos, seu cérebro começou a funcionar por meio do piloto automático e você acreditou que realmente estivesse tocando, cheirando e experimentando um limão.

O poder do inconsciente não se limita à capacidade de resposta a uma imagem cítrica poderosa como essa. Pesquisadores da Universidade College London descobriram que, quando imaginamos uma compra que ainda iremos fazer, o cérebro responde como se estivéssemos fazendo a aquisição no momento em que a imaginamos. As pessoas observadas vivenciaram o prazer de comprar simplesmente pela imaginação, assim como você experimentou o limão. É por isso que costumamos fantasiar sobre férias, sucessos e futuro — de fato, é gratificante.

Como mencionei, não podemos tocar as cordas mentais de alguém antes de ultrapassar seu fator crítico. Não podemos influenciar ninguém a fazer nada até que superemos essa etapa.

Quando trabalhava como hipnoterapeuta, um de meus clientes era um homem de 65 anos, que fumava três maços de cigarro por dia. Alguém com essa idade costuma ter hábitos bastante sedimentados, e fiquei imaginando quanto tempo levaria para ultrapassar o fator crítico dele.

Um homem como aquele, tão seguro do que queria, poderia ter toda a força de vontade do mundo, aquela que vem do consciente e traz o desejo de mudança, mas, em geral, isso não basta. Para ajudar esse cliente tive de superar o fator crítico e mudar justamente aquilo em que ele acreditava.

— Você gosta de fumar? — perguntei.

— Sim — ele respondeu —, adoro fumar.

Isso era um sinal vermelho. As pessoas, em geral, tentam abandonar o tabagismo porque seus médicos ou entes queridos pedem que o façam, e fiquei imaginando se ele de fato desejava abandonar o vício.

— Você está pronto para largar o cigarro? — questionei-o. — Você quer parar de fumar?

— Eu realmente quero —, ele admitiu.

A sessão demorou mais que de costume, porque, é natural, ele estava agitado. Sua mente consciente fazia com que resistisse. Depois de quarenta minutos ouvindo minha monótona voz hipnótica oscilar entre tons profundos e baixos, entre alguns *feedbacks* e garantias, ele pareceu acalmar-se. Parti, então, para a sugestão velada.

— É admirável como em apenas poucos minutos você tenha sido capaz de fazer tantas mudanças.

Quando ele saiu do transe hipnótico e depois que analisamos como se sentiu durante a sessão, perguntei:

— Quanto tempo você pensou que permaneceu sentado aí?

— Provavelmente entre oito a dez minutos — ele disse.

— Quarenta! — informei.

— Que diabos! Como é possível? — ele se surpreendeu.

Por causa de minha sugestão velada, o tempo, para ele, havia se distorcido. Era um bom sinal. Esperava que ele também tivesse aceito outras indicações.

Depois de nosso primeiro encontro telefonei para ele e mandei-lhe uma mensagem eletrônica. Para minha frustração, ele não respondeu. O que teria acontecido? Será que continuava a fumar e não queria mais me ver?

Enquanto eu me preocupava com isso, ele estava gozando de longas férias, mas se esquecera de me avisar de que viajaria. Seis semanas mais tarde, ele me mandou um correio de voz, com agradecimentos seus e de toda sua família. Em seguida, mandou uma mensagem com o cálculo do número de cigarros que eu havia evitado que fumasse. Eram seis cigarros por dia, 420 por semana e 1.800 ao mês. Isso, mais uma vez, me fez ver quão poderoso é acessar a mente inconsciente.

Muito bem... E então, o que foi que aconteceu nesse caso? Usando algumas sugestões veladas enquanto meu cliente estava em estado hipnótico, consegui superar o fator crítico dele meu cliente, o que me permitiu acessar e manipular seu inconsciente. Será que isso sempre acontece assim tão facilmente? Não. Mas confie em mim: não é preciso hipnotizar ninguém para obter resultados., para ela, será como se visse você sob outra luz. As habilidades que aprenderá aqui o ajudarão a fazer com que a pessoa que estiver tentando convencer lhe dê um *sim*, um simples processo hipnótico a despertará para que veja você sob outra luz.

Não vamos, porém, colocar o carro à frente dos bois. Antes de começar a tocar cordas mentais indiscriminadamente, trabalharemos a identificação e o aperfeiçoamento de seu estilo de comunicação. O primeiro passo é entender e aprimorar a marca do mais importante produto que pode vender: você!

QUATRO

# “Então, conte-me sobre você”

## *O significado oculto e como acessá-lo*

*Sobre mim, já basta. E você, o que pensa a meu respeito?*

ANÔNIMO

As técnicas de persuasão não são novas. Aristóteles, na antiguidade, já as descrevera, em *Retórica*, como *Ethos*, *Pathos* e *Logos*.

*Ethos* se refere à capacidade persuasiva de uma pessoa e às qualidades que fazem como que aparente credibilidade. *Pathos*, a segunda forma de persuasão, tem a ver com o apelo à emoção. E *Logos*, de que deriva a palavra *lógica,* remete aos fatos, ou aos assim denominados fatos, que sustentam determinado argumento. Essas técnicas são tão relevantes hoje como foram na Grécia antiga. Nós, entretanto, temos uma ligeira vantagem sobre Aristóteles: a pesquisa moderna permitiu-nos aprofundar e aprender a capitalizar *Ethos*, *Pathos* e *Logos* para obter um *sim*. Agora, a investigação científica nos indica como podemos parecer dignos de credibilidade a partir de um primeiro encontro, como apelar para a emoção e como apresentar nossa visão dos fatos da melhor maneira, para obter uma resposta positiva.

Você está em uma entrevista, candidatando-se a um emprego, ou, talvez, tomando café com alguém de quem gosta. E a pessoa diz: “Então, conte-me a seu respeito”. É um pedido bem inocente, não? Então, por que ouvi-lo faz com que se remexa na cadeira? Porque há nele uma pergunta não explicitada. O que a outra pessoa realmente está querendo dizer é: “O que torna você especial?”.

Com certeza, poucos ousarão responder a essa pergunta. Não, pelo menos, em uma entrevista de emprego ou em um primeiro encontro. Mesmo assim, é o que o outro quer saber; e quanto antes, melhor. Em negócios, diz-se que essa informação é sua USP, ou seja, sua *Unique Selling Point* [Proposta única de venda] ou *Unique Selling Position* [Posição única de venda], como também é chamada. [Como no Brasil a informação a que a autora se refere corresponde a “Vantagem competitiva”, adotaremos a sigla VC em vez de USP.] Por exemplo, a VC deste livro é ser a única obra analítica no mercado a combinar ciência da comunicação verbal e não verbal para ajudar as pessoas a fazerem com que outras façam o que elas desejam.

Que doce derrete em sua boca, não em sua mão? Qual hambúrguer é feito do seu jeito? Seja M&M ou Burguer King, das maiores às menores empresas, quem quer que esteja no negócio de persuasão procura por uma frase que traduza seu produto e sua mensagem.

Pense em sua vantagem competitiva como a sua marca. O que faz com que você se sobressaia na multidão? Que aspecto “marcante” de sua personalidade brilha quando os outros olham para você? Saber qual é sua marca não apenas faz com que possa se “vender” em um encontro de negócios ou romântico, como também amplia sua consciência sobre todos seus atributos positivos, e isso levará sua autoconfiança ao limite máximo.

Talvez soe descaradamente comercial, mas é essencial saber quem você é antes de sair por aí atraindo outras pessoas. Se não fizer isso, uma preparação muito pobre pode acabar levando-o para o caminho da baixa autoestima, situação que afetará negativamente qualquer mensagem que tente transmitir.

Há alguns anos, o estudo da hipnose ajudou-me a entender a psique humana e a hábil arte da manipulação, com o objetivo de ajudar indivíduos a superar medos e maus hábitos. Adquiri confiança em mim mesma, naquilo que era e no que poderia realizar com meus clientes.

Quando podemos influenciar nossa mente, como um hipnoterapeuta, podemos também atuar sobre nosso comportamento.

Atenção: não estou me referindo ao uso de afirmações positivas genéricas. Tenho certeza de que você já leu que pode mudar sua vida apenas com o uso de pensamentos positivos, seja escrevendo-os ou repetindo-os diariamente. Não é um conceito novo, mas com o sucesso de livros como *O segredo*, entre outros, o pensamento positivo parece ser o mais recente atalho para o sucesso. Entretanto, estou falando sobre dar um passo adiante: juntar todos os seus objetivos pela formulação de metas realísticas e tangíveis.

Um exemplo: quando treinava para a Maratona de Nova York, em 2004, lidei com alguns desafios mentais muito complexos. Sabia que seria difícil, mas decidi que faria isso e não deixaria que nada me impedisse. Durante o treinamento, fui informada de que não deveria correr mais de 29 quilômetros, embora a maratona tivesse cerca de 42 quilômetros. Hummm.

Você deve imaginar que eu pretendia mostrar a mim mesma minha capacidade de fazer algo insuperável, provando que realizaria qualquer coisa que determinasse à minha mente e a meu corpo. Mas, para chegar lá, era preciso definir uma meta real e tangível. O objetivo era a maratona. E, para estar lá, precisaria convencer-me — meu subconsciente — de que era uma maratonista. A cada dia que corria, eu repetia para mim mesma: “Sou uma maratonista, sou uma maratonista.”.

Isso forçou minha mente inconsciente a reconhecer que, de fato, eu era uma maratonista. Sabia que quando meu inconsciente acreditasse nisso, eu *seria* de fato uma maratonista, o que foi uma coisa boa, porque meu corpo sentiu dores, como o de um maratonista.

No dia da corrida, usei uma camiseta com nomes de todos os que fizeram a diferença para que eu chegasse tão longe. Isso incluía meu marido, Ken, meus três filhos, Stephanie, Christian e Jainda, meu parceiro de trajeto, Steve, e meu quiroprático, o Dr. Valle, que foi me adaptando continuamente na fase de treinamento.

Chegado o dia da corrida, enquanto esperava ansiosamente pelo disparo da largada, senti a adrenalina pulsando em mim. Estou pronta. *Bum*! Soa o tiro, e, com uma tremenda emoção, começo a correr. Então, depois do que pareceu um lapso de poucos minutos, reduzi o ritmo e me senti frágil. Tudo parecia drenar para fora de mim, e rapidamente aprendi que a maratona de Nova York é longa demais.

“Sou uma maratonista, sou uma maratonista”. Sim, está certo. Mas, por mais que tentasse, não conseguia ultrapassar minha barreira, que me dizia para parar imediatamente.

Finalmente, cheguei ao que a maioria dos maratonistas chamam de meio caminho, que é por volta do quilômetro 32. De fato, havia apenas mais uns nove

quilômetros e meio a percorrer, mas essa distância poderia ser muito mais desafiadora que o percurso anterior.

"Sou uma maratonista."

Estou prestes a desistir. Parece que fui atingida nos joelhos com uma marreta.

Naquele momento, um homem grita para mim:

— Vai, Tonya! Você faz parte de uma elite. Só dois por cento da população alguma vez correrá a maratona.

"Isso", eu penso, "é porque os outros 98 por cento são muito mais espertos que eu..." O que é que eu estava pensando? De volta à trilha...

"Sou uma maratonista, sou uma maratonista, sou uma maratonista."

Quase no quilômetro 34, meu toca o meu telefone celular. É minha filhinha Stephanie.

— Oi, mamãe — ela diz. — Eu estou vendo a maratona na TV e não vejo você.

— É porque a mamãe está no fim da turma, querida.

— Está bem. Mamãe, você vai ganhar?

— Não, docinho. Mamãe está tão cansada que tudo o que deseja é parar.

— Não, mamãe — ela fala. — Você não pode fazer isso. Está tentando tudo o que pode?

— Sim, querida, mas a mamãe está muito cansada.

— Mamãe, estou tão orgulhosa de você e você sabe que pode conseguir.

Naquele momento, minha perspectiva mudou. Minha pequena de oito anos de idade está orgulhosa de mim, e sei que posso fazer isso. Preparei-me mental e fisicamente.

Tudo fica absolutamente cristalino. Com isso, vem a realização de meu objetivo, minha montanha a escalar. Na sequência, passo a dedicar cada quilômetro a alguém que é importante em minha vida. E cada quilômetro se torna uma vitória triunfante.

Trinta e cinco.

Trinta e seis.

Trinta e sete.

Trinta e oito.

Trinta e nove.

"Sou uma maratonista."

Quando eu cruzo a linha de chegada, estou sorrindo de orelha a orelha — não apenas porque terminei, mas porque sei que transpus uma parede uma hora antes

parecia intransponível. As palavras de minha filha me lembraram da mensagem que eu tinha feito ecoar em minha mente durante todas as horas de prática.

Frequentemente, afirmações se baseiam em objetivos não realistas, que necessitam de numerosas etapas para ser conquistadas. ”Vou levantar amanhã de manhã quatro quilos e meio mais leve” — isso não vai acontecer. “Vou ficar mais forte e correr mais rápido” ou “Vou conquistar algo muito grande” — isso pode acontecer se você tiver disposição para seguir as etapas. Repetir afirmações vazias farão apenas com que fique mais velho no dia seguinte. Você conseguirá muito mais, talvez muito além do que jamais imaginou, aperfeiçoando as técnicas que vou compartilhar aqui, nos próximos capítulos.

Então, vamos trabalhar na sua VC, para que possa mudar sua percepção de si mesmo!

## EXERCÍCIO: CONSTRUA SUA VC

Vamos parar um instante para ver como você está se saindo ao vender-se. Então, responda às questões que se seguem.

- Quais são as três coisas que mais ama em você? Quais são suas outras qualidades? (Não pare até que tenha sete ou mais.)
- O que seus melhores amigos e clientes dizem que gostam ou admiram em você?
- Por que o empregador de seus sonhos será feliz ao contratá-lo? (Dê, no mínimo, cinco razões.)
- O que um parceiro romântico mais valoriza em você? (Relacione, no mínimo, cinco coisas.)
- Quais são seus quatro maiores êxitos profissionais? Que qualidades ajudaram-no a conquistá-los?
- Quais são seus quatro maiores êxitos pessoais? Que qualidades ajudaram-no a conquistá-los?

Aqui é onde começa o trabalho de base para a sua VC. Avalie suas forças e habilidades. Ajuste o foco somente no que é positivo. Escreva e encontre a combinação de qualidades que o fazem ser o que é.

Em seguida, pegue os cinco pensamentos que escreveu e fique com eles durante algum tempo. Viva com eles. Então, quando se sentir confortável com tais pensamentos, junte as palavras em um *slogan* que mostre aos outros e a si o que o torna especial.

Quem se dedica ao negócio da persuasão entende a importância de um "resumo de elevador" quando tenta interessar outra pessoa em seu produto, projeto ou serviço. São pessoas que estão bem preparadas quando seu alvo sim diz: "Então, me diga o que tem em mente". A ideia é que você imagine que está em um elevador e tem apenas cerca de noventa segundos até chegar ao térreo para responder à pergunta com uma frase bem definida, cativante e (você espera) memorável.

Tente desenvolver seu próprio "resumo de elevador", aquela frase rápida que diga o máximo e o melhor a seu respeito. Imagine que você tem dois currículos, um para o mundo dos negócios e outro para o dos relacionamentos ou encontros amorosos. Você precisa de uma vc de uma só linha para cada um.

Você não pode dar o primeiro passo para a construção de um relacionamento, ganhando a confiança e persuadindo outras pessoas, até que se sinta bem consigo mesmo. Então, terá de ter confiança suficiente para fazer contato visual, tipo olho no olho, aproximar-se, sorrir e falar com segurança.

Essa é a ideia geral que está por trás da criação de uma vc. O conhecimento conduz à confiança, e esta permite que você mude de atitude, o que, por sua vez, altera sua química corporal. De repente, você pode estar em uma situação muito melhor do que estava dez minutos trás. Assim como comer um pedacinho de chocolate muda a química do cérebro e faz com que se sinta melhor, a vc faz com que se movimente, aja e se envolva de modo diferente. É o primeiro, e talvez o mais importante, passo na construção de seu próprio Alfa. Quando alguém lhe diz "Conte-me sobre você...", você não ficará gaguejando, lutando para encontrar a resposta, mas saberá qual é.

## PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Trabalho com alguém que faz com que me sinta extremamente desconfortável. Durante reuniões, cruza os braços quando estou falando. Frequentemente, revira os olhos para cima, diante de uma pergunta minha. Quando interagimos no escritório, invade meu espaço pessoal. Tenho tentado desenvolver meu lado Alfa, mas é muito difícil apresentar-me como uma liderança forte quando sou constantemente subestimado por essa colega.

**RESPOSTA:** Você está tão paralisado quanto se permite. Lembra-se daquele valentão da escola? Bem, esse nunca cresceu. Na próxima vez que sua colega invadir seu espaço pessoal, mantenha seu território e até se movimente, avançando no dela. Nossa! Não há nada que dissipe mais a atenção de um provocador ou agressor do que alguém que se recuse a ser vítima.

Faça contato visual, mesmo quando ela estiver revirando os olhos. Pense a respeito da linguagem que usa nas reuniões. Você está lançando mão de palavras de poder e evitando ser sugado pela forma de outra pessoa descrever uma situação? (Veja o capítulo sobre "Enquadramento".)

Nesse sentido, você não está procurando a aprovação dos colegas, mas apenas mostrando, pelo que diz ou faz, que não se deixa intimidar por ela. Lembre-se de que estamos constantemente dando sinais que afetam como os outros nos vêem e como reagem a nós. Aperfeiçoe os sinais de saída e observará uma alteração nos sinais de entrada.

PARTE II

# O PODER DAS PALAVRAS

CINCO

# O enquadramento correto vale por mil palavras

*Todas as grandes ideias parecem pequenas para pessoas perdedoras. É sempre bom testar uma nova ideia com perdedores conhecidos, para se assegurar de que não gostam dela.*

SCOTT ADAMS, CRIADOR DO PERSONAGEM DILBERT

Previamente adquirido *versus* usado.

Econômico *versus* barato.

Meio cheio *versus* meio vazio.

O nariz de Rudolph:[1] estrela guia *versus* luz que cega.

Ambição *versus* prepotência.

Mais adiante, aprenderemos sobre o perigo de fixar-se no negativo. *Enquadrar* é uma maneira de girar, alterar a visão sobre algo, ver a partir de outra perspectiva, redefinir uma situação ou colocá-la sob uma luz mais positiva.

Imagine que estamos no refeitório da empresa em que trabalhamos e eu lhe digo que tenho uma pintura de valor incalculável na minha sala.

---

1. Nome de uma das renas de Papai Noel. (N. T.)

— É uma obra-prima extraordinária — digo. — Mal posso esperar para mostrá-la a você.

— Que bom — você responde. — Vamos dar uma olhada.

Seguimos até lá. Quando entramos,você está no auge da expectativa.

— Olhe para isto — eu digo, apontando para a parede à direita de minha mesa, onde se encontra um quadro coloridíssimo. Muito bem.

Você, porém, não fixa a atenção na pintura, mas observa a moldura.

— É maravilhosa, não é mesmo? — eu pergunto. — Você também acha?

Mas você só consegue enxergar a moldura plástica de gosto duvidoso sobre a qual a obra que eu tanto elogiava está montada.

No momento em que só vê a moldura na sua frente, será que se impressiona e se convence de que está mesmo diante de algo de valor? O mesmo vale para a mensagem que você tenta transmitir a respeito de si ou de outra pessoa. Se não estiver enquadrada de maneira apropriada, não será levada a sério.

Antes que entremos em determinadas situações na conversa, observemos como é possível usar o enquadramento correto para correr uma maratona, conseguir um novo emprego, perder peso ou conquistar qualquer meta que se deseje. Meu dicionário define “estado de ânimo” como “atitude mental, ponto de vista, humor”. Reenquadrar é mudar a percepção de algo que nos tenha acontecido, seja a partir do próprio ponto de vista ou do de outra pessoa. Ao reenquadrar, somos capazes de transformar crenças e o contexto de uma experiência.

Uma tempestade é um bom exemplo. Uma chuva torrencial pode ter significados bem diferentes para uma noiva, no dia do casamento, e para um fazendeiro em vias de perder a plantação por causa da seca. Tudo depende do enquadramento ou da situação.

Quando estava trabalhando neste livro, peguei uma tremenda gripe, que realmente me obrigou a me recolher. Sentia-me muito mal, e por muitos dias mal consegui sair da cama. Quando comecei a me recuperar, minha amiga e agente literária ligou.

— Como está se sentindo? — perguntou.

Evitei falar dos diversos sintomas, mas admiti que estava com uma sensação péssima.

— Então, como você reenquadraria essa experiência, Tonya? — ela questionou.

Hummm.

Fiquei pensando por um momento e repliquei:

— Bem... perdi mais de dois quilos.

Pois bem, eu poderia ter lamentado todos os dias perdidos, porque fiquei sem condições de continuar escrevendo o livro. Mas usei a técnica de reenquadramento para mim mesma: defini uma nova perspectiva, de modo que a situação passou a ser positiva. Qualquer descrição que eu tivesse feito de minha gripe teria sido verdadeira, e todas teriam o mesmo peso, mas o enquadramento que escolhi foi fundamental para me convencer de que tudo acontecera para um resultado melhor. Você também tem esse poder sobre suas experiências. Mude a moldura e irá alterar o significa e o valor.

Muito bem, confira alguns exemplos: “Tenho muito trabalho a fazer” torna-se “Tenho sorte de manter um bom emprego neste difícil momento da economia”. “Tenho medo de ser demitido” torna-se “Independentemente do que possa acontecer, este é um bom momento para dar uma boa olhada no mercado de trabalho e nas possíveis alternativas de carreira”.

Há dois tipos básicos de reenquadramento. Confira, a seguir.

## Reenquandramento de contexto

**REENQUADRAR O CONTEXTO** quer dizer modificá-lo para ampliar o valor do comportamento ou da experiência.

**ENQUADRAMENTO INÚTIL.** Meu chefe não tem a menor ideia do que se passa, o que significa mais trabalho para mim.

**NOVO ENQUADRAMENTO.** Meu chefe precisa que eu lhe explique tudo o que está acontecendo, o que aumenta ainda mais o meu valor.

**ENQUADRAMENTO INÚTIL.** Eu teria de ser mago em matemática para resolver as finanças dessa empresa.

**NOVO ENQUADRAMENTO.** Ter algumas aulas de matemática on-line me ajudará a entender as finanças da empresa e a ser promovido rapidamente.

## Reenquadramento de conteúdo

**REENQUADRAR O CONTEÚDO** significa procurar outros significados para uma experiência.

**ENQUADRAMENTO INÚTIL.** Três pessoas em meu departamento falharam ao entrar em contato com o novo cliente.

**NOVO ENQUADRAMENTO.** Vou me preparar para ser a primeira em meu departamento a criar um vínculo com o novo cliente.

**ENQUADRAMENTO INÚTIL.** Meu chefe é um tirano.

**NOVO ENQUADRAMENTO.** Estou aprendendo a duras penas, e isso vai me tornar um profissional melhor onde quer que eu vá depois deste emprego.

Pois bem, não inventei o conceito de enquadramento. Virginia Satir[1] e Milton H. Erickson[2] usaram-no em seu trabalho com terapia familiar. John Grinder, cofundador da programação neurolinguística (PNL), desenvolveu um método de reenquadramento em seis passos para a mudança de hábitos e comportamentos,[3] de modo que a técnica de enquadrar e reenquadrar pertence à PNL. Mas essa técnica é uma etapa-chave na implementação do fator *sim*.

Pela combinação de palavras certas com sinais não verbais adequados é possível superar o consciente das pessoas e manipular suas cordas mentais, fazendo com que se disponham ao *sim*.

Isso pode começar com o poder de uma única palavra. As palavras evocam emoções e ideias. Com uma simples frase podem-se ampliar vantagens e plantar sementes no inconsciente. Um exemplo perfeito dessa possibilidade é a maneira que Geoge Lakoff, linguista da Universidade da Califórnia, em Berkeley, analisou como o ex-presidente dos Estados Unidos, George Bush usou a expressão "alívio fiscal" em oposição a "corte fiscal" [4]. Lakoff explicou que, ao substituir a palavra "corte" por "alívio" para referir-se à política fiscal, Bush permitiu que os republicanos associassem um senso de moralidade à sua pauta.

"Se você tem alívio é porque existia aflição; um partido que gerava aflição..." De acordo com o estudioso, ativar a ideia de aflição planta sementes no subconsciente. Se cada partido político tem um papel diferente a cumprir, fica claro que aquele que

1. SATIR, Virginia *et al. The Satir Model: Family Therapy and Beyond*. Palo Alto: Science and Behavior Books, 1991.

2. ERICKSON, Milton H. *Life Reframing in Hypnosis*. Londres: Free Association Books, 1998.

3. BANDLER, Richard & GRINDER, John. R*eframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning*. Boulder: Real People Press, 1982.

4. LAKOFF, George; DEAN, Howard e HAZEN, Don. *Don't Think of an Elephant!: Know Your Values and Frame the Debate: The Essential Guide for Progressives*. White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2004.

alivia a aflição é herói, enquanto o que frustra essa possibilidade é vilão. O uso dessa única palavra alterou a forma como a redução de tributos foi entendida pelo público. Em vez de perda de arrecadação, passou a ser entendida como maneira de oferecer alívio aos desfavorecidos.

Substituir uma palavra — *alívio* por *corte* — fez com que os republicanos ficassem mais próximos do *sim*. E, surpresa!!! A proposta foi aprovada!

## Em suas próprias palavras

Vamos a alguns exercícios bem simples de enquadramento, para você perceber o quanto é capaz de influir sobre seu ponto de vista mediante o simples ajuste do enquadramento pelo qual observa os acontecimentos da vida.

- Escreva qual é o aspecto mais negativo de seu trabalho. Em seguida, visualize como pode colocá-lo em uma nova moldura. Agora, pergunte-se como é possível transformá-lo em positivo. O que pode haver de positivo nesse aspecto negativo que você ainda não tenha levado em conta?
- Escreva o nome de um cliente ou de um colega de trabalho que constitua um desafio para você. Escreva também qual é o problema, na sua opinião? Feito isso, reenquadre a resposta mentalmente e por escrito.
- Pense na última vez que desejou alguma coisa — fechar uma venda, ter uma promoção — e outra pessoa a conseguiu. Por que isso aconteceu? A outra pessoa tem mais credenciais que você? A voz dela é mais sonora? Sua presença é mais agressiva? Ou é você que tem mentalidade de vítima e isso o a perder-se e o foco?
- Escreva qual é a próxima meta que pretende conquistar em sua carreira, e escreva também o nome da pessoa que pode conduzi-lo a esse objetivo. Enquadre e, se necessário, reenquadre o motivo pelo qual essa pessoa pode — e vai querer — ajudar você.

## Interações reenquadradas

Por sorte, enquadrar não apenas ajuda a ajustar a própria opinião sobre um tema, mas também a alterar percepções alheias sobre algo que, à primeira vista, pode parecer negativo, mas que depois de enquadrado passa a parecer positivo.

Primeiro, as primeiras coisas. Traga o seu alvo *sim* para dentro da moldura que criou. Como isso pode ser usado em negócios? Bem, para criar um enquadramento poderoso, você tem de reconhecer o valor daquilo para o qual quer obter um *sim*. Por exemplo, se você tem um bom cargo, mas está querendo aumento de salário, terá de fazer com que seu chefe o valorize, considerando especialmente o cenário econômico atual.

Seu patrão talvez lhe pergunte o que fez para merecer aumento e, com certeza, você terá de estar preparado para demonstrar seu valor no passado e no presente. Mas o que ele realmente quer perguntar é o seguinte: "O que você fará por mim, no futuro?".

Aqui é o ponto em que um enquadramento poderoso, como *imaginar*, se torna realmente convincente.

— Muito bem, aquele acordo que fechei para Mahoney foi difícil — você diz. — Ralph disse que não podia *imaginar* fechá-lo sem mim.

Veja o que você fez: permitiu a seu avarento chefe ter uma visão clara de sua maravilhosa saída, sem mencionar a possível perda de receita resultante de sua muito bem arquitetada, mas vagamente mencionada, partida. Você ameaçou ir embora com uma só palavra: "imaginar".

Suas molduras diárias precisam ser consistentemente positivas, pois as recompensas profissionais e pessoais delas advindas são abundantes e óbvias. Um exemplo bem simples, no âmbito individual, pode ser sua reação diante de uma amiga que se queixa de ter um filho preguiçoso. Reenquadrar isso é muito simples; basta dizer-lhe que deve ser grata porque o garoto tem uma atitude relaxada e descontraída.

Sua esposa reclama dos altos impostos, e você retruca: "Querida, percebe o que isso significa? Justamente que ganhamos muito dinheiro este ano! Prefiro pagar impostos por ter ganho muito no ano passado, do que entrar na fila do seguro desemprego porque ficamos ao relento.

## SEM ENQUADRAMENTO

Tenha cuidado, pois a maior parte do tempo você deseja trazer os outros para a sua moldura em vez de ser devorado pela deles. De certa forma, é uma guerra verbal: sua moldura *versus* a deles.

Aprendi essa lição de maneira dolorosa, bem cedo em minha carreira, quando estava dando uma palestra a algumas pessoas muito influentes. Na sala, provavelmente não havia ninguém que tivesse renda inferior a sete dígitos, a secretária e eu éramos as únicas mulheres no recinto. Alguma ansiedade? Acho que não, pelo menos, conscientemente. Tratava-se de grandes sujeitos e essa era a segunda fez que eu estava falando para eles; então sabia que davam valor ao que eu tinha a dizer.

Naquele dia, entretanto, bem no meio da descrição da maneira mais eficaz de estabelecer relações especiais adequadas em um contexto de negócios bastante específico, um macho Alfa assumiu o comando do *show*, levantando-se de repente.

— Não concordo com isso — ele esbravejou. — Quero que meus companheiros saibam que, em nosso ramo de negócios, é preciso seguir o caminho que eu indiquei.

Engoli seco e dei marcha a ré.

— Bem, você conhece essa área melhor do que eu.

Assim que a afirmação escapou da minha boca, desejei poder rebobiná-la, mas era tarde. Ele havia atirado suas credenciais em cima de mim e eu me permitira ser devorada para o interior de seu enquadramento.

Para superar essa situação, eu deveria ter sido rápida, oferecendo-lhe a resposta correta, ou seja:

— Entendo como se sente, em certas circunstâncias talvez experimentasse algo igual, mas na situação que estamos discutindo, encontrei a maneira mais efetiva de fazer isso...

Até mesmo esse evento pode ser reenquadrado: aprendi uma lição inestimável por ter cometido um erro monstruoso.

Muito bem, aqui está outro exemplo: Uma grande companhia de seguros de saúde foi inundada por pedidos de cancelamento de apólices por clientes que não podiam mais arcar com o aumento das taxas de juros. Um deles era um colega meu. No dia em que recebeu a notícia do reajuste, ligou para o 0800 da empresa. Quando foi atendido, o que aconteceu bem rápido, ele expressou sua intenção e frustração.

— Quero cancelar minha apólice, não posso suportar o último aumento — ele disse.

— Você quer reestruturar seu plano? — a atendente respondeu.

Não, ele queria cancelar, mas ouviu a argumentação, de qualquer forma.

— Está informado sobre nossas novas opções? — ela perguntou. — Por menos duzentos dólares ao mês você pode ter uma apólice mais abrangente do que tem agora, e sem taxas iniciais.

— Se você tinha um plano tão melhor que o meu — disse ele —, por que não me ofereceu antes, quando optei pelo que tenho?

— É que este não estava disponível na época, senhor.

Claro que não. A engenhosa companhia havia instituído a nova "alternativa" só depois que a economia se alterou e os consumidores já não puderam mais arcar com os compromissos do passado. Por isso mesmo, cada chamada de cancelamento estava sendo encaminhada diretamente ao pessoal de vendas, como aquela moça, que tratava de reenquadrar a desistência em reestruturação de contas.

A tática funcionou. Meu amigo recebeu por fax o novo formulário da empresa, preencheu e enviou por e-mail. Como não recebeu uma resposta imediata, ligou de novo.

— Sua nova apólice está em vigor — disse a atendente. — Nós temos estado tão ocupados como esse novo programa, que a papelada está se acumulando.

Sim, houve uma grande demanda por apólices que foram reformuladas, em vez de perdidas, porque a companhia reenquadrou as propostas de cancelamento.Uma organização com menos recursos, talvez não pudesse ter lidado satisfatoriamente com aquelas chamadas. Essa empresa, porém, com uma maneira de pensar avançada, transformou-as em novas apólices e não acumulou perdas.

Você poderá fazer o mesmo em cada aspecto de seu trabalho, quando tiver aprendido o poder de reenquadrar interações.

As palavras nos ajudam a digerir a informação. Algumas são mais fáceis de engolir do que outras. Aprenda a usar as que reduzem o sofrimento ou provocam entusiasmo. Quando mudamos o enquadramento das palavras, altera sua emissão e a maneira como os outros as recebem.

Quando eu tinha dez anos de idade e morava no Brooklin, convidei alguns amigos, no verão, para uma festa de bairro. Enquanto faziamos ginástica, coloquei Susie, uma das meninas, nas costas e ela caiu. Os pais dela vieram correndo buscá-la. Eu fiquei muito preocupada com o que poderia ter feito àquela pobre garota e imediatamente pedi à Sarah, outra amida, que fosse ver como ela estava.

Ao voltar, Sarah disse que as notícias não eram boas, pois Susie teve de ser levada ao hospital... Talvez tivesse fraturado o crânio. Quase desmaiei, fiquei histérica.

Depois de ficar alguns segundos observando minha crise, Sarah disse:

—Tonya, Susie realmente foi levada ao hospital porque teve um pequeno corte na parte de trás do ombro, mas não é nada grave.

— O quê? — perguntei, perplexa. — Não entendo. Um corte, e você diz que não é nada? O que você sabe sobre o corte? E sobre a cabeça dela?

Sarah, muito séria, explicou-me que, se tivesse dito a verdade logo de cara, eu ficaria preocupada e transformaria num grande problema o fato de Susie ter sangrado.

— Você não se sente melhor agora, ao saber que ela teve apenas um pequeno corte?

Então, depois de saber o que poderia ter sido, eu de fato estava aliviada ao saber que tinha sido só um cortinho. E a Sarah, aos nove anos de idade, já era uma grande manipuladora. De repente, senti que tinha sorte, mesmo que tivesse causado um ferimento com sangue.

## O efeito pigmalião

O *Efeito Pigmalião* é um tipo de profecia que tende a cumprir-se pela própria natureza, segundo a qual as pessoas com baixas expectativas vão se dar mal e as com altas expectativas, muito bem. Além disso, tendemos a considerar o que os outros esperam de nós, seja esperanças positivas, seja negativas.Mais ainda: interiorizamos os rótulos que nos são atribuídos, falhando ou tendo sucesso de acordo com eles.

De acordo com a história de Ovídio, Pigmalião, príncipe de Chipre, foi um escultor que usou marfim para fazer uma estátua de Galatéa, a mulher de seus sonhos. No mesmo instante, apaixonou-se por sua criação e suplicou a Afrodite, deusa do amor, que desse vida à imagem. A deusa lhe concedeu o desejo e ele se casou com sua amada; assim, a estátua se transformou na mulher que tanto havia procurado e ele obteve o que esperava.

Todos temos expectativas a respeito dos outros. Achamos que são inteligentes ou bobos, poderosos ou fracos. Comunicamos essas expectativas mediante vários

estímulos, verbais e não verbais, e as pessoas ajustam seu modo de ser para se adaptar ao que pensamos delas.

Vejamos um exemplo de trabalho. Imagine que você, um indivíduo com autoestima normal, está subordinado a uma gerente que não vai com a sua cara. Você nota os sinais, e estes validam suas crenças. Por fim, você acaba exteriorizando sinais que detonam uma reação inconsciente nela, e a tal gerente passa a tratá-lo da maneira como você esperava, porque, involuntariamente, você definiu o cenário em que essa relação se desenvolveria. Notamos quando uma pessoa se comporta de acordo com nossas expectativas, e estas podem ser a causa daquele comportamento. Em outras palavras, quero dizer que a crença e a antecipação têm um grande papel no desenvolvimento de nossos relacionamentos, porque as pessoas se comportam do jeito que você espera que se comportem.

Tenho uma amiga muito querida, que, talvez pela forma como foi criada, sempre teve de lidar com maus tratos dos homens. É uma pessoa maravilhosa, mas seus encontros amorosos consistem de pizza e batatas fritas em sua casa, com algum sujeito que, em geral, a manda buscar outra cerveja aos gritos. Então, ela começou a namorar um homem de outro tipo e tudo mudou.

Ele lhe mandou flores, levou-a para jantar... Em resumo, tratou-a com o respeito que ela nunca havia tido antes. Uma noite, ela me ligou chorando, sufocada pela emoção, para contar que ele havia aberto a porta do carro para ela... O que era normal para mim, ela considera extraordinário. Estava fora de si. Ninguém jamais a tratara com tanto respeito e dignidade, e isso fez com que mudasse totalmente o que esperava de um relacionamento. Aquele envolvimento a tornou uma pessoa melhor.

Não permita que seu enquadramento mergulhe no mundo de outra pessoa.

Se alguém lhe desperta rancor, em vez de saltar para dentro desse círculo (algumas criaturas desejam apenas outra contra a qual lutar), ajude-a a dissolver a raiva, mudando seu enquadramento, ou force-a a manter essa emoção só para si. Há alguns anos, quando trabalhei em uma empresa financeira, havia uma gerente que explodia por qualquer coisa, não importava o fato, soltava faíscas e acertava quem estivesse em seu raio de visão com aquele tipo de contato olho no olho. Pois apareceu uma nova supervisora no departamento, que, não conhecendo a “regra” de abaixar a cabeça quando a Senhorita Coisa chispava, tornou-se o alvo do desprezo daquela agressora. Em vez de berrar em resposta ou sair da sala, como eu teria feito, ela a encarou e, com empatia, disse: “Nossa! Aquela reunião realmente afetou você”, e saiu de perto. Sem

entrar na defensiva nem proferir palavras agressivas, resolveu a situação, deixando a gerente confusa e mantendo sua própria perspectiva intacta. Não absorveu a energia negativa, mas com, ao contrário, saiu de sua esfera de influência.

## O enquadramento dos políticos

Enquadrar e reenquadrar estão constantemente presentes nos extremos do espectro político. Embora haja vários livros sobre o uso de palavras para enquadrar situações,[1] acho que as habilidades de Frank Luntz, autor de *Words That Work* [palavras que funcionam], e George Lakoff, que escreveu *Don't think of an elephant* [não pense em um elefante], ilustram perfeitamente essa noção. Luntz, que acredita que a linguagem efetiva transcende a política e os negócios, oferece ferramentas e compreensão mais clara do que seja a especialização do significado das palavras, tanto na esfera política como na comercial. Ele se refere à inegável realidade: não obstante quão poderosa seja a mensagem, as pessoas irão filtrá-la à própria maneira e, ao fazer isso, as traduzirão por meio das lentes com as quais vêem o mundo. O que isso significa? Que cada um interpreta as comunicações de uma forma absolutamente particular. E, com certeza, a forma como cada indivíduo percebe o que você diz é mais real do que a que você tem como certa para si.

Luntz é excepcional no uso da linguagem e das palavras para assegurar que pode haver risco de controle em relação a políticas específicas e ideias talvez não muito populares, na sociedade. É hábil para mudar a impressão a respeito de determinadas ideias — e, então, as redefine — manipulando a definição e escolhendo palavras mais leves e agradáveis. Ele tem uma habilidade poderosa de empacotar a informação, encontrando palavras e frases mais adequadas para vender uma mesma ideologia. Por exemplo: corte de impostos viraram, agora, alívio fiscal. Privatização do ensino, livre escolha de escola. Aquecimento global, mudança climática. Prospecção de petróleo, pesquisa sobre energia. Por outro lado, ele pode usar os enquadramentos democratas a seu favor. Por exemplo, o imposto territorial tornou-se imposto mortal. Em outras palavras, Lutz coloca o melhor ou o pior foco sobre cada situação, girando-o, dependendo do que ela exija.

1. LUNTZ, Frank. *Words That Work: It's Not What You Say, It's What People Hear.* Nova York: Hyperion, 2006.

Ambos, Lakoff e Luntz oferecem ferramentas para reenquadrar ideias ultrapassadas ou impopulares, transformando-as em iniciativas inovadoras, avançadas e reconhecidas. Luntz obtém esse resultado a partir de um ângulo de rotação específica de escolhas de palavras, enquanto Lakoff aponta na direção de valores individuais.

Lakoff reenquadra temas, alterando *impostos* para *taxas de adesão*. Ele acha que os republicanos superam os democratas por engendrar melhores histórias e oferecer slogans e frases de efeito eficazes. Ele considera os republicanos um "modelo de pai austero", para os quais as crianças nascem ruins e precisam de disciplina para que se tornem boas. Os democratas, em sua opinião, se assemelham mais a um pai provedor, cuja visão se baseia em empatia e responsabilidade, associada a valores progressistas.

Lakoff acredita que é melhor enquadrar as questões em termos de valores, não simplesmente palavras. Ele explica como, repetidas vezes, os republicanos conseguiram atrair os democratas para seus enquadramentos, simplesmente pela repetição. Por exemplo: ao ser absorvido por um enquadramento republicano, um democrata usará a expressão *alívio fiscal* (em vez de *corte de impostos*), reforçando dessa maneira a visão republicana e, assim, tornando-a mais poderosa e aceita. Cada partido talvez ache que o outro, se é que posso dizer assim, se resume a simplesmente passar batom em um porco.[1]

## Em suas próprias palavras

### INTERAÇÕES REENQUADRADAS

O reenquadramento é poderoso em qualquer contexto, mas faz sucesso especialmente nas interações com os outros e na própria esfera mental. Este exercício o ajudará nas questões que precisa reenquadrar.

Imagine, por um instante, tudo o que pode conseguir quando consegue reenquadrar cada compromisso cancelado, e a absoluta falta de interesse de seus clientes

1. Essa expressão, "passar batom em um porco" é comum nos Estados Unidos e traduzida literalmente no Brasil para significa que, embora com maquiagem, um porco continua sendo o que é. (N. T.)

e colaboradores. Escreva quatro interações negativas com as quais teve de lidar recentemente. Como pode transformá-las em positivas?

Pense na última conversa ou objetivo de venda que não aconteceu da maneira como você esperava. Qual era seu enquadramento quando foi para esse diálogo? Algo mudou? Você cometeu o erro de deixar sua visão ser devorada pela da outra pessoa?

Agora que sabe como trabalhar com a mensagem, passe a ter um contato mais próximo com seus interlocutores. É hora de ir além do bê-á-bá dos estilos de comunicação.

### PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Meu marido e eu às vezes temos discussões horríveis e ficamos sem conversar durante um tempo. Mais tarde, quando me acalmo, penso: "Nossa, que briga ridícula!". Como é que podemos estar apaixonados em um instante e, no seguinte, passarmos a nos odiar?

**RESPOSTA:** Quando nos sentimos seguros sobre uma questão, nossa poder de foco voa pela janela. Somos invadidos pela emoção e perdemos a habilidade de nos comunicar com racionalidade. Comece por reconhecer os primeiros sinais. Evite perder o controle e dê um tempo para se reorganizar. Se der início a algumas mudanças, ele a seguirá.

SEIS

# Entrando no mundo de outra pessoa

*Eu gosto de ouvir. Aprendi muito a partir da escuta cuidadosa. A maioria das pessoas nunca ouve.*

ERNEST HEMINGWAY

Como hipnotizadora, sei que se conectar com um cliente tem tudo a ver com obter o transe daquela pessoa. Para ser ouvida e entendida por seu ouvinte-alvo, você tem de entrar no mundo daquela pessoa — tem de superar seu fator crítico e acessar seu inconsciente.

## Sistemas representativos

— Você pode ouvir o que estou dizendo, George?

— Você entende o que quero dizer, Tina?

— Entende o que estou sentindo, doutor Murphy?

Cada uma dessas perguntas requer uma resposta monossilábica de George, Tina e doutor Murphy. E a resposta é *sim*. Se quem fala é um especialista em comunicação,

provavelmente elaborou a afirmação em resposta a sinais inconscientes oferecidos por aquele de quem pretende obter um *sim*. Um dos primeiros passos para influenciar, no entanto, é reconhecer de que modo a pessoa com quem você está falando se comunica.

Se voltar ao exemplo do limão e refletir sobre o que fizemos ali, perceberá o que quero dizer com a expressão *sistemas representativos*. Notará que, ali, concentrei-me nos cinco principais sentidos. Primeiro, você tinha de *imaginar* que lhe dei um limão (visual). Depois, tinha de sentir sua superfície irregular (sinestésico). Então, sugeri que *sentisse o aroma* do óleo de limão (olfativo) e *ouvisse* a faca cortando uma fatia dele (auditivo). Finalmente, pedi-lhe para *passar a língua na* polpa (gustativo). Isso criou uma impressão completa, não é mesmo? A maioria das pessoas não se comunica dessa maneira.

Nós nos sentimos mais à vontade com pessoas que falam a mesma linguagem que nós. É por isso que o uso de jargões é tão comum. Assim, quando você entende a maneira como um indivíduo se comunica e como processa a linguagem, é muito mais fácil ganhar a sua confiança.

**SINAIS DELE/SINAIS DELA**

Mais conexões equivalem a mais troca de informação

Como já conversamos, os dois hemisférios cerebrais estão ligados por um feixe de fibras chamado corpo caloso. Pesquisadores têm demonstrado que quanto mais conexões houver entre esses dois lados, mais articulados seremos. Testes recentes levaram cientistas a concluírem que o corpo caloso é mais espesso no cérebro feminino, mas, também, que neste existem mais conexões entre ambos os lados. Isso não significa que os homens são menos capazes, mas apenas que somos conectados de maneira diferente, e que algumas tarefas são mais simples conforme o gênero da pessoa.[1]

John Grinder, um dos primeiros desenvolvedores da programação neurolinguística, encontrou cinco sistemas representativos, cada um tratando a linguagem como se fosse processada por meio de um dos sentidos. Grinder e um colega,

1. BRIZENDINE, Louann. *The Female Brain.* Nova York: Broadway Books, 2006.

Richard Bandler, estavam dirigindo um grupo de terapia. Durante o processo, Bandler mencionou a frase de um cliente: "Vejo o que você está dizendo". Muito bem, isso levou Grinder a refletir: "Tomemos a expressão literalmente... Será que ela significa que as pessoas estão criando imagens do significado das palavras que usamos?". Quando voltaram ao grupo, tentaram um procedimento completamente diferente.

Mostraram cartões verdes, amarelos e vermelhos, e pediram às pessoas para reafirmar seu propósito de estar ali. Aquelas que usaram palavras e frases relacionadas a sentimentos ficaram com cartões amarelos, as que usaram palavras e frases relacionadas a audição e sons ficaram com os verdes, e as que usaram palavras e frases relacionadas à visão ficaram com os vermelhos.

Então, pediram aos que estavam com cartões da mesma cor que formassem grupos e conversassem durante cinco minutos. No próximo exercício, solicitaram aos presentes que trocassem de grupo, a fim de conversar com participantes que tivessem cartão de cor distinta do seu.

As diferenças eram evidentes, muito mais do que Grinder e Bandler poderiam ter imaginado. Os portadores de cartões com a mesma cor se deram muito bem — relacionaram-se muito melhor do que com aqueles que tinham cartões de cores diversas. Assim, nasceram os três sistemas representativos primários.

Os participantes daquele grupo tiveram a vantagem de contar com dois gurus da comunicação inteligente e com a ajuda de um punhado de cartões coloridos codificados. Imagine quantos namoros instantâneos poderiam acontecer se pudéssemos ingressar em recintos com base na cor que mais combina conosco?! Entretanto, as coisas não são assim. Temos de ouvir e interpretar os sistema representativos que aqueles de quem esperamos um *sim* estão usando. A parte complicada é que esses sistemas representativos são inconscientes. a pessoa de quem você espera um *sim* não diz simplesmente: "Oi, Tonya. Prazer em conhecê-la. Sou uma pessoa visual (ou auditiva ou sinestésica). Por que você não facilita as coisas e aumenta suas chances de me impressionar usando meu estilo de comunicação?". Inconscientemente, porém, é exatamente isso que precisa transpirar para que possamos construir um relacionamento.

## Identifique seu sistema; experimente com estilo

Inúmeros testes e questionários prometem revelar qual é o sistema representativo que você usa. Ainda não encontrei nenhum que ofereça um padrão claro. Então, vez de ficar respondendo a perguntas de outras pessoas, talvez consiga melhores resultados se falar consigo sobre quem você é.

Pegue um gravador e um bloco de anotações e sente-se em uma poltrona confortável, distante de outras pessoas. Em seguida, ligue o gravador e grave-se falando a respeito de uma experiência do passado ou, talvez, de um objetivo futuro. Pode ser algo que tenha acontecido quando você cursava o primeiro grau, ou, quem sabe, uma lembrança de seu primeiro dia em um emprego. Também pode ser algo que queira fazer na semana que vem, ou no próximo mês ou ano. Escolha duas vivências e grave. Isso é só para você, portanto, não se preocupe com o modo como revive ou imagina esses eventos nem com a possibilidade de alguém julgar seu comportamento. Lembre-se: ninguém está ouvindo.

Agora, volte a fita. Cada vez que ouvir uma palavra visual, anote um "V" no bloco de anotações. Para palavras auditivas, anote um "A", e para sinestésicas, anote um "C". Você terá de voltar a fita duas ou três vezes. Quando tiver terminado a de encontrar todos as palavras visuais, auditivas e sinestésicas, conte-as. Qual é a dominante? Você está usando fundamentalmente termos visuais, auditivos ou sinestésicos?

Você *vê* as pessoas e o edifício, *ouve* o que estão dizendo ou ajusta o foco e *sente* a situação?

Agora, repita a história usando um dos outros dois estilos e, em seguida, o outro. Se a primeira gravação foi visual, repita-a usando a maior parte das palavras sonoras que for capaz. Depois, grave de novo, usando tantas palavras que expressem sentimentos quanto puder.

Quão facilmente você é capaz de acessar os sistemas menos usados? Você consegue entender o valor de ampliar seu nível de conforto com todos os três? Pense em repetir este exercício semanalmente, baseando-se em outras memórias. Essa prática o ajudará a definir seu próprio sistema. Além disso, ensinará a alterar a direção de outras pessoas quase sem esforço. É imperativo usar seu próprio senso para compreender o sistema representativo de cada um daqueles de quem você pretenda obter um *sim*. É mais crucial ainda que elabore uma lista de palavras capazes de fazer com que se sinta confortável ao entrar no mundo representativo deles.

## COMUNICADOR VISUAL: EU VEJO

**ESTILO:** Essa pessoa vê imagens em sua mente. Fala rapidamente, com alto nível de energia.

Se os estilos de comunicação fossem representados na forma de uma pizza, a maior parte dela seria formada pelos Visuais. Há quem sugira que a natureza altamente visual da sociedade é a razão para a prevalência desses tipos. Não tenho certeza de que sejam tão dominantes como se apregoa — cerca de 60%. Algumas pessoas se sentem mais confortáveis ao alinhar-se sob o estilo visual do que, digamos, o emocional. Independente dos percentuais, os Visuais de fato dominam o conjunto de comunicadores. Amam as cores, e seu discurso é repleto de descrições. Esses tipos sorvem o mundo com os olhos. Quando concentramos a atenção neles, notamos que costumam elevar o olhar para acessar a informação de que necessitam, e isso se deve ao fato de que estão elaborando alguma imagem mental. Suas palavras criam um quadro imaginário, e quanto mais visual o outro for, mais à vontade se sentirão. As pessoas visuais também tendem a falar rápido; as imagens geralmente se sucedem como uma série de flashes mentais, em um ritmo rápido, de maneira que as palavras têm de acompanhar essa sequência. Ao conversar com alguém visual, você pode construir um relacionamento melhor se imitá-lo e, ocasionalmente, olhar para cima. Assim ele receberá um sinal inconsciente de que está diante de um semelhante.

### TERMOS VISUAIS

Você pode imaginar isso?
Apenas visualize isso.
Isso não é o que parece.
É um objetivo transparente.
Deixe-me ilustrar meu ponto de vista.
É assim que o plano parece.
Nossa meta é visível.
Você pode imaginar o que quero dizer.
Transparente como cristal.
Pode me mostrar como isso funciona?
Vamos dar uma boa olhada nisso.
Aqui está uma demonstração do nosso produto.

Veja bem, temos muito a oferecer a nossos clientes.

Você é um colírio para os olhos.

Imagine o que podemos fazer. (Está certo. Imagine é uma palavra visual, porque, quando diz isso, você está pedindo a alguém para olhar uma foto.)

## COMUNICADOR AUDITIVO: EU OUÇO

**ESTILO:** Essa pessoa fala para si, com frequência, ouve pensamentos.

Volte ao início deste capítulo e leia a frase de Hemingway outra vez. Fica muito claro de que tipo ele é, certo?

Em um ambiente regido pela visão, o Auditivo faz os processamentos pelos sons. Ao tentar descrever algo visualmente para um Auditivo, talvez esbarre em alguns obstáculos. Você pode até construir para ele uma imagem bonita, mas não será poderosa. Em vez disso, mande sua mensagem com elementos sonoros. Auditivos comunicam-se dessa maneira e, inconscientemente, solicitam reciprocidade.

Você já almoçou com alguém que fica incomodado e se queixa de que a música de fundo — algo que você nem sequer tinha notado até aquele momento — está alta demais ou começa a sussurrar para outra pessoa?

Ambos, provavelmente, são Auditivos.

Tenho um amigo que é capaz de dizer que atores que estão dublando os personagens em um desenho infantil da televisão apenas ouvindo a voz. Por outro lado, sua esposa, visual, que reconhece facilmente os atores quando os vê, tem dificuldade em identificá-los apenas ouvindo a voz.

Ao falar, comunicadores Auditivos costumam variar — muito mais que Visuais — o ritmo do discurso, o volume e o tom de voz. E podem ter a voz musical e melodiosa.

Como trabalham melhor com sons, provavelmente ficarão olhando na direção de seu rosto, mas, na verdade, estão olhando através dele, porque, por mais atraente que você seja, seu rosto é um elemento que fica no caminho, dificultando-lhes a compreensão do que você diz. Talvez se virem para a direita ou para a esquerda, à medida que tentam processar o que você está dizendo. Essencialmente, procuram distanciar-se para um nível em que possam processar *palavras*, não *imagens*.

Quando trabalhava como hipnoterapeuta, logo percebi a diferença. A linguagem que usava para relaxar um tipo Visual nem sempre funcionava para um

Auditivo. Precisei de algum tempo de prática, mas aprendi a elaborar a sessão de que os Auditivos precisavam. Se alguém falava a respeito do que tinha visto em um sonho, eu sabia que se tratava de um tipo Visual e passava a usar frases visuais. Mas se a pessoa olhava repetidamente para a esquerda e para a direita, notava que ela mais ouvia do que via o sonho e, para essa, eu dizia algo como: "Você pode se ouvir, agora. Pode ouvir suas palavras dizendo...". Quando falava com o Auditivo em sua própria linguagem, era mais fácil ultrapassar seu fator crítico e acessar seu subconsciente. Além disso, quando falamos com alguém auditivo, podemos criar uma conexão melhor se, em certos momentos, olharmos para o lado, demonstrando que somos parecidos com ele.

**TERMOS AUDITIVOS**

Talvez tenhamos de suavizar o tom deste contrato.
Ouça até que eu conclua o que estou dizendo, viu!
Isso me soa correto.
Ouça o plano que tenho em mente.
Ainda não podemos murmurar uma só palavra sobre isto, a ninguém.
Há um tom de verdade nisso.
Isso se reporta a tudo o que conversamos.
Vamos anunciar isso imediatamente.
Você está me ouvindo?
Não consigo recordar a última vez que estivemos juntos.
Temos de expressar nossas opiniões.
É como música para meus ouvidos.
Sua mensagem é clara como um sino.
Isso me soa muito bem.

## COMUNICADOR CINESTÉSICO: EU SINTO

**ESTILO:** Pensador emocional; orador emocional

O Cinestésico é empático e emotivo. Pessoas com essa característica costumam olhar para baixo quando acessam suas emoções.

Como sempre, é preciso avaliar a situação antes de chegar a conclusões. Alguém que tenha perdido um ente querido, por exemplo, pode ficar olhando

para baixo, mas isso não significa que seja sinestésico — trata-se apenas de um ser humano triste.

Como potenciais *sim*, eles refletem como se sentiriam ao comprar determinado produto. Digamos que estão considerando a compra de um carro novo.

O Visual dará uma olhada, imaginando como será a imagem do veículo ao fazer uma curva em alta velocidade, como as cenas que aparecem em comerciais de televisão.

O Auditivo irá olhar para o lado, ouvindo o som do vento enquanto o carro descreve as curvas.

O Cinestésico procurará evocar o que sentiria ao dirigir aquela gracinha de carro. Seriam confortáveis aqueles assentos de couro climatizado? Seria suave a sensação de tocar naquele painel de madeira polida?

Uma de minhas amigas trabalha em uma unidade de saúde e é muito solidária com seus colegas e pacientes. Para ela, não se trata apenas de um emprego, diz, e expressa isso. Quando fala a respeito de sua atividade, frequentemente coloca as mãos sobre o coração. A maneira como se comunica amplia sua rede de relacionamentos e suas responsabilidades de trabalho.

Os cinestésicos adoram tocar em coisas, pessoas e em si mesmos. Se estão pensando em comprar algo, precisam sentir o produto. Se estão sentindo alguma coisa, querem se aproximar bastante de alvo de seu *sim*.

Eles se sentem muito bem quando são os primeiros a acudir alguém. O toque diz muito a respeito de como somos. Quanto mais confiantes em nós mesmos, mais inclinados estaremos a tomar a iniciativa do toque. Ao conversar com alguém cinestésico, você pode construir uma forte relação se, ocasionalmente, olhar para baixo, demonstrando que está sentindo emoção, e estendendo-lhe a mão, com um suave toque, confirmando que são semelhantes quanto aos sistemas representativos.

### TERMOS DOS CINESTÉSICOS

Sinto que isto é certo.
Você pode captar esse conceito?
Você está motivado?
Antes de continuar, vamos tocar neste tema.
Aqui está o rascunho.
O plano está equilibrado e justo.
Vamos tentar manter a calma, aqui.

Trata-se de rasgar o véu corporativo.
A empresa é estável e seus colaboradores têm experiência
Este trabalho é um desafio, mas as recompensas são gratificantes.
Acalme-se!
Acho que a reunião correu bem.
Vamos deixar que Jeane esfrie a cabeça para falar sobre isso.
Você pode sentir a emoção na sala?
É uma decisão de muito pessoal.

Os outros dois tipos de comunicação — o *Olfativo* e o *Gustativo* —não constituem sistemas primários. Você conhece alguém que se expresse exclusivamente em termos de cheiro ou gosto? Ocasionalmente, você pode ouvir alguém usar uma frase como:

Esse acordo cheira mal.
Alguma coisa sobre isso cheira a peixe podre.
Você sente que isso fede?

Ou:

Eu gosto da maneira como isso fica se revolvendo em minha boca.
Esse negócio é tão doce que está me dando dor de dente.
Não seja tão amargo.
Que história suculenta!
Não seja ácido!

Embora sejam menos importante que os outros três sistemas, o olfativo e o gustativo também são sentidos e, como tal, ajudam a construir relacionamentos. Use-os em conversações bastante específicas, em determinados contextos, como se usa o sal para ressaltar o sabor dos alimentos, mas não como um elemento para chamar a atenção.

Agora, com essa lembrança gustativa, vamos ver como você pode usar esses dois tipos de sistema de comunicação como estilos secundários para transformar um almoço com um colega ou cliente em *sim*.

Digamos que seu parceiro de almoço e foco de um *sim* seja um tipo Visual chamado Patrick.

— Como está sua salada? — você pergunta. — Parece deliciosa!

Mais tarde, durante a conversa, você evoca o estímulo secundário de gosto para reforçar a mensagem.

— Se tudo correr da maneira que imagino, Patrick, estaremos sentados aqui em uma semana, a partir de agora, para saborear nossa vitória.

Esse é o poder da palavra falada. Apenas mudando seu vocabulário, você pode construir empatia com alguém muito mais rápido e fazendo com que essa pessoa se sinta à vontade com você.

## PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Que tipo de linguagem corporal posso usar para parecer mais confiável ao falar para grupos de pessoas?

*O contato visual é incrivelmente poderoso quando se fala para um grupo. Use gestos comedidos e mantenha as mãos abaixo dos ombros, para evitar parecer dramático demais.*

**RESPOSTA:** Antes de mais nada, faça, lentamente, dez respirações profundas. Isso o relaxará, pois suprirá seu cérebro de oxigênio extra e baixará seu ritmo cardíaco, assegurando que não fique tremendo. Também ajudará a controlar a voz, para que não soe muito estridente, por relaxar as cordas vocais, fazendo com que fiquem em posição normal. Não incline o corpo para o lado, mas mantenha-o equilibrado, distribuindo

o peso igualmente entre as duas pernas. Faça contato visual com os participantes — isso é incrivelmente poderoso. Não basta, porém, dar uma olhada de vez em quando, mas é preciso falar com eles. Use gestos curtos, mantendo as mãos abaixo dos ombros, para que não parecer dramático demais (a menos, claro, que a dramaticidade seja um dos objetivos do discurso). Deixe os ombros relaxados, ligeiramente inclinados para baixo. Muitos conferencistas nervosos que observei mantinham, devido à tensão, os ombros levantados, quase tocando as orelhas. Parecia que não tinham pescoço! Não fique se movimentando nem segure nada nas mãos, exceto, talvez, o apontador do PowerPoint.

## Combinando e alinhando estilos de comunicação: mesclas e padrões

Um dos pontos mais importantes de uma discussão sobre sistemas representativos é fazer o cruzamento entre eles. Evite a tentação de pensar que alguém possa ser pura e absolutamente de um só tipo. Isso tornaria o negócio da comunicação um mero processo de linha de montagem, e a vida seria bem menos interessante.

Podemos encontrar uma pessoa visual que muda de característica quando está discutindo uma situação cinestésica, ou podemos repetir o que fizemos no último exemplo (da salada de Patrick), usando uma observação gustativa para ampliar a experiência de alguém visual.

Não temos, portanto, apenas um único sistema representativo e, do mesmo modo, não permanecemos fixados em um só. Pense na maneira como você se desloca de um sistema representativo para o outro como minitransmissões entre os sentidos. Enquanto se move de um para o outro, seus olhos seguem o padrão correspondente ao que você passa a usar. Suponha que, primariamente, você seja um tipo Visual. Então, eu lhe pergunto se alguma vez já se cortou usando lâmina de barbear, e você me responde: “Claro...”, e provavelmente, acrescente: “... que pergunta mais tola!”. Então, insisto em saber a respeito de quando se cortou dessa maneira.

Para responder, seus olhos se moverão para baixo e para a direta, a fim de relembrar a *sensação* de estar se cortando. Depois, se moverão para o alto e para a esquerda, como forma de acessar uma *imagem* do corte.

Para entrar no mundo de outra pessoa e obter o pretendido *sim*, você tem de olhando atentamente para *o que* ela faz, e também observar a *ordem* em que o faz.

### PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Eu sou vendedora de produtos farmacêuticos e, embora goste do meu trabalho e tenha um bom desempenho, não sou capaz de convencer minha supervisora regional, Jane, a indicar-me para uma promoção. Estou certa de que sou parte do problema. Cada vez que nos encontramos, ela me intimida demais. Imediatamente, coloco as mãos nos quadris, e quase chego a afirmar que ela sente vontade de se afastar o máximo possível de mim. Essa atitude de menosprezo da parte dela também transparece em seu discurso. Embora meu nome seja Melinda, Jane frequentemente me chama de Melissa. Por favor, me ajude a alterar essa situação, para que eu possa conquistar a promoção que mereço.

**RESPOSTA:** Você está certa. Sua supervisora a intimida, sim. E você tem responsabilidade sobre isso quando coloca as mãos nos quadris. Isso é conhecido como um gesto de desafio, e costuma ser usado para dominar, e até mesmo para intimidar. Pense em um pai olhando para baixo, em direção a uma criança desobediente. É essa a mensagem que você quer transmitir à sua gerente regional? Ela, por sua vez, responde com uma agressão, digamos, passiva, "esquecendo" que seu nome é Melinda, não Melissa. Você, entretanto, pode mudar isso. Comece alterando sua linguagem corporal. Abaixe a guarda, ou melhor: as mãos.

## Outras táticas verbais

### SUGESTÕES PARA O *SIM* — RITMO POSITIVO

*O sim* constrói uma relação de comunicação da mesma maneira que o *não* a destrói. É por isso que apresentamos o padrão de *sugestões para o sim*. Elas estabelecem um padrão inconsciente de concordância, o que leva a outra pessoa a seguir com você. Quando um ouvinte cria uma série de respostas *sim*, ele vivenciará uma sensação de dissonância caso o círculo se quebre. Por exemplo:

— Hei! (*balance a cabeça em sinal afirmativo*) Você está tendo um bom dia?

— Sim, estou.

— Quando é seu nome?

— John Raphael.

— É isso mesmo, R-a-p-h-a-e-l?

— Sim, isso mesmo!

— Muito bem, John, está fazendo um belo dia, não é mesmo?

— Com certeza.

— Você escolheu um dia perfeito para comprar um automóvel conversível... [*termine com uma sugestão*].

— Realmente.

Esta é a meta: manter a sucessão de *sins*. A maioria de nós não vai logo concordando, a menos que seja preparada para isso. Nossa primeira resposta é de desconfiança, e, de saída, costumamos negar. "Não, não me interessa." "Não, não acredito nisso." "Não, agora, não."

Lembre-se disso: o alvo que começa com um *não* permanece assim. Mas quando você consegue que alguém lhe diga *sim*, é mais provável que essa pessoa se mantenha em sincronia com a resposta positiva. Você deseja justamente que ela fique no piloto automático para o *sim*. Então, faça de tudo para que permaneça balançando a cabeça para cima e para baixo, e não de um lado para o outro.

## OBVIEDADES — CAMUFLAGEM VERBAL

O processo se inicia com sugestões para o *sim*. Em seguida, vêm as obviedades. Refiro-me a fatos possíveis, mas não absolutos, que podem ser introduzidos suavemente depois que tiver consolidado suas sugestões para o *sim*, a fim de ajudar a consolidar o padrão afirmativo. Então, na sequência das obviedades, você pode introduzir uma afirmação similar que, na realidade, seja sua própria opinião. Vemos isso o tempo todo no noticiário da televisão: nos apresentam o óbvio, o óbvio, o óbvio e, então, uma *opinião*. Novamente, Então, temos de novo o óbvio, o óbvio, e outra *opinião*. Soa como notícia, é verdade, mas é também a visão de alguém sobre a notícia.

Retornemos ao cenário da entrevista de emprego. Você está falando com a pessoa que responsável por contratações.

— Então, eu ficaria trabalhando neste andar? — você pergunta, estabelecendo uma sugestão para o *sim*.

— Correto.

— E eu teria de lidar, inicialmente, com queixas dos clientes?

— Sim, ao menos no começo.

Agora que você já tem certeza de que a pessoa está no modo *sim*, comece com as obviedades.

— Em meu último emprego, trabalhei no serviço de atendimento ao cliente. É fácil para mim imaginar que estarei fazendo a mesma coisa nesta empresa.

As duas primeiras afirmações são verdadeiras — o último emprego e a função exercida —, enquanto a terceira é sua opinião. Todas se misturam em uma direção positiva, que aponta para o *sim*. Quase no fim do caminho, ajudando-o a fechar o negócio ou ser aprovado na entrevista, está a pressuposição. Mais conhecida como "pressu" por seus admiradores, esta é uma poderosa interferência subliminar ou uma suposição tácita que a pessoa que você quer que diga *sim* aceitará como verdade.

## PRESSUPOSIÇÃO — SIM É UM FATO

Se eu disser que "minha cunhada é a melhor cozinheira de Nova York", você pode discordar, mas, provavelmente, não prestará atenção na afirmação menos óbvia de que tenho uma cunhada ou na implicação tácita, embora não explicitada, de que sou casada ou que tenho um irmão casado.

Suponha que esteja tentando fechar uma venda importante para uma mulher casada.

Seu pressuposto é:

— A senhora vai assinar este contrato hoje, chova ou faça sol.

Essa é a mensagem na qual você permanece focado, mas não a explicita com todas as letras e em alto e bom som no *showroom*. Em vez disso, diz:

— Prefere que seu marido assine isto ou é você quem cuida de toda a papelada?

Dito assim, parece que você está perguntando quem assina documentações pela família, e não se a venda vai ou não se consumar.

Por mais que o pressuposto seja útil, você tem de respeitar seu alvo *sim* e não passar como um trator sobre ele, em especial no início do processo.

Uma amiga minha precisava de algumas fotos publicitárias e pediu-me sugestões. Ela explicou-me que havia chamado um estúdio fotográfico local e perguntara sobre preços.

— Quando você gostaria de marcar as fotos — perguntou a pessoa que atendeu ao telefone.

— Antes, tenho algumas perguntas — disse minha amiga. (Na verdade, ela quis dizer: “Quanto você cobra?”)

— Por que não agendamos um encontro e, então, poderemos esclarecer suas dúvidas? O que é melhor para você, de manhã ou à tarde?

Isso é muito áspero. A pessoa que atendeu ao chamado de minha amiga não conseguiu construir um relacionamento nem respondeu suas perguntas significativas, mas apenas tentou agendar o compromisso. Pressupostos, para serem eficazes, devem ser muito mais sutis.

Outra colega foi a uma reunião para um possível trabalho de consultoria. Seu pressuposto era: “Eu vou conseguir esse contrato.” Durante o encontro (depois das sugestões para o *sim* e da série de obviedades), ela perguntou:

— Então, seus advogados querem rever o contrato ou posso simplesmente mandá-lo para o meu?

Lembre-se de quando você definiu sua vantagem competitiva. Chegou a hora de revê-la e estudá-la. Ela é sua lista básica de pressupostos. Você já sabe quem é; a VC o ajudará a ajustar o foco da mensagem.

## NOMINALIZAÇÕES — O FATOR CRÍTICO NÃO É NOTADO

Leia as três frases que se seguem e considere a primeira imagem que lhe vem à mente.

Que mulher bonita.
Que sobremesa bonita.
Que cachorro bonito.

Bonito é uma palavra não específica. A mulher pode ser morena ou loira, alta ou baixa, Marilyn Monroe ou Michelle Obama. A sobremesa pode ser torta de maçã creme *brûllée*. O cachorro pode ser um poodle tão comum ou um *springer spaniel*. Em outras palavras, a imagem é filtrada pela percepção de cada um.

Quando alguém usa *nominalização*, temos de fazer perguntas mais profundas para entender bem a definição da palavra (neste caso, *bonito*), pois nem sempre ela não tem definição absoluta. *Tijolo*, por exemplo, não pode ser uma nominalização, visto que um tijolo é algo tangível. Para uma mulher solteira que trabalhou a semana inteira no escritório, *tranquilidade* talvez possa levá-la a pensar em acender uma

vela, fazer ioga e meditar. Para uma dona de casa, talvez signifique o breve lapso de tempo após ter buscado as crianças na escola.

Se você já viajou em um cruzeiro, sabe que o termo *traje formal* significa algo entre "curto e sem alças" e "camiseta e tênis".

Num escritório, *dia informal* pode ser entendido como "mocassins e outros tipos de sapatos esportivos, sem cadarços" e "shorts e sandálias havaianas". A nominalização é hipnotizante porque força a pessoa a fazer uma introspecção, ela tem de recolher-se a seu interior para obter seu próprio enquadramento.

O lema de campanha do presidente Barack Obama era "Sim, nós podemos *acreditar* em *mudança*". Essa é uma excelente nominalização, pois tanto a palavra *mudança* quanto *acreditar* têm significados diferentes ligados a filtros distintos em nossa mente. A vaga, porém apaixonada declaração, oferece a quem ouve um significado diverso, e todos são bons.

Quando estiver construindo um relacionamento, use nominalizações positivas para fazer com que seu alvo a introjete. "Nossa! Este é um ambiente *amigável*. Posso ver que vou me sentir realmente *à vontade* aqui."

A mente pode lidar com muitas coisas ao mesmo tempo. Assim, enquanto a pessoa de quem você quer obter um *sim* estiver buscando suas próprias definições de *amigável* e *à vontade*, introduza sutilmente um comando:

— Saber que vou trabalhar aqui faz com que me sinta bem.

Seu alvo ainda estará ocupado, processando suas próprias acepções para as expressões *amigável* e *à vontade*, de modo que, quando ouvir *sinta bem*, o comando que você introduziu ("Saber que vou trabalhar aqui...") será captado imediatamente pelo radar dele.

## PERGUNTAS ADJACENTES — INCLUA, NÃO IMPLORE

*Perguntas* costumam ser feitas para acolher outra pessoa em uma conversa ou para encorajar uma resposta que se deseja obter. Podem ser usadas, também, como ferramentas para fazer com que a pessoa de quem você quer obter um *sim* concorde facilmente com você, já que, se não concordar com a pergunta, haverá interrupção no diálogo. Além disso, perguntas podem integrar seu conjunto de definições *sim* usado para ajudar a desenvolver a comunicação.

### PERGUNTAS ADJACENTES TÍPICAS:

- Você não pode?
- Não é?
- Você não é?
- Não somos?
- Não é?
- Podemos?

Com declarações positivas, geralmente a pergunta adjacente é negativa. Com definições negativas, em geral as questões subliminares são positivas.

— Foi um grande encontro [definição positiva], não foi [pergunta subliminar negativa]?

— Temos a mesma visão sobre isso [definição positiva], não temos [pergunta subliminar negativa]?

— Você ainda não tem certeza a respeito disso [definição negativa], tem [pergunta subliminar positiva]?

— Eles não querem ouvir o seu lado [definição negativa], querem [pergunta subliminar negativa]?

Como regra, usar perguntas adjacentes é algo crucial para construir comunicação, mas tais perguntas também podem estar embutidas:

— Nós, provavelmente, deveríamos aceitar sua proposta, deveríamos?

De repente, a pergunta adjacente não é de fato uma pergunta, como: "Você não concorda?". Em vez disso, ela levanta questões:

— Isso está bem para você? Tenho sua permissão?

As perguntas adjacentes, ou questões subliminares, são ótimas, mas apenas no contexto e no ambiente corretos:

— Parece um grande dia, não é mesmo?

Faça a pergunta subliminar de maneira forte, confiante e inclusiva.

Agora, sim, você é capaz de reconhecer e reagir a diferentes estilos de comunicação. Eles são a chave para expandir a comunicação. As pessoas criarão laços com você sem ter a mínima ideia do motivo pelo qual você faz com que se sintam tão à vontade. A próxima ferramenta o ajudará a criar expectativas. Trata-se da *ativação*, e você pode colocá-la em prática com uma só palavra.

SETE

# Indução:

## *Cultive Sementes Verbais Positivas*

*A língua pode pintar o que o olho não consegue ver.*

PROVÉRBIO CHINÊS

| | |
|---|---|
| Bem-sucedido | Próspero |
| Respeitado | Apreciado |
| Confiante | Amado |
| Energético | Positivo |
| Vitorioso | Seguro |

Acabo de lhe dar um presente, que você também poderá oferecer a seus colegas, clientes e entes queridos a cada dia. Induza-os com mensagens positivas e as recompensas serão imediatas.

## Indução

*Indução* é o processo pelo qual você aciona associações específicas na memória. Uma indução segue direto para grupos de neurônios, onde a informação é armazenada. Quando um grupo de neurônios é ativado, os que ficam ao redor e guardam dados similares vêm à tona na mente consciente.

Comerciais de cerveja induzem a pensar em tempos bons e sensualidade. Não é pela cerveja que ansiamos, mas pelos sentimentos que as imagens evocam. Na escola, nos Estados Unidos, as crianças são induzidas a reconhecer certos símbolos: os arcos dourados do McDonalds, o duplo D do Dunkin'Donuts... Supõe-se que tal indução as ajude a aprender melhor, mas o que essas crianças estão aprendendo? Que McDonalds é o lugar onde se deve ir quando se precisa de uma pausa? Que é um lugar que ela merece? Meio assustador, não é?

Indução não é controle da mente, e muitas dessas sugestões não duram para sempre. Não posso induzi-lo a fazer alguma coisa na próxima semana, mas sim a me oferecer resultados imediatos.

Estudantes da Universidade de Nova York, ignorando que participavam de um estudo sobre indução, foram solicitados a fazer frases de quatro palavras, escolhidas em uma lista de cinco sentenças. As sentenças continham palavras para induzir os pesquisados a refletir a respeito de velhice, como: ruga, bingo, esquecido, solitário, Flórida — além da palavra *velho*. A indução foi tão eficaz, que os alunos passaram a andar devagar e a agir como um reflexo de um condicionamento interno.[1]

Essas descobertas revelam o quanto realmente somos abertos à indução. As palavras que sugerimos a um colega ou chefe podem fazer com que mude sua atitude mental. Faz todo o sentido, então, entregar uma mensagem positiva.

Em 1950, Harold Kelley realizou um estudo com base em um conferencista que havia sido convidado para dar uma palestra para determinada turma. Antes da chegada desse palestrante, Kelley descreveu-o brevemente aos alunos. Para a metade da turma, disse: "As pessoas que o conhecem consideram-no uma pessoa fria, altiva,

---

1. BARGH, John; CHEN, Mark e BURROWS, Lara. "Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action", *Journal of Personality and Social Psychology* 71, n. 2 (1996): 230-44.

crítica, prática e determinada". Para a outra metade, comentou: "Quem o conhece diz que é caloroso, altivo, crítico, prático e determinado". Todos os estudantes ouviram a palestra do convidado.

Qual foi o efeito da indução? Observou-se que 56% dos jovens para quem foi dito que se tratava de alguém caloroso participaram ativamente da aula. Mas apenas 32% dos que souberam, antecipadamente, que se tratava de alguém frio se dispuseram a participar da discussão. Além disso, aqueles a quem foi dito que o homem era caloroso, classificaram-no como mais atencioso, bondoso e humano do que aqueles que foram induzidos a considerá-lo uma pessoa fria. Isso demonstra quão significativo pode ser o filtro inicial.

## INDUZA PREVIAMENTE OS OUTROS A SEU RESPEITO

Use o sistema corporal para induzir os que ainda não sabem o que esperar de você. Volte para sua VC. Suponha que queira que o considerem uma pessoa humanitária, entusiástica, positiva, apaixonada e divertida. Isso, aliás, é o que seus companheiros costumam dizer: "Espere até conhecê-lo, para ver como é entusiasmado. É absolutamente entusiástico e positivo". Em troca, leve informações relativas a um amigo para um grupo com o qual esteja familiarizado. Cultivar sementes verbais mutuamente, assim como impressões positivas, resultará em florescimento para ambos.

## INDUÇÃO SITUACIONAL

Embora a indução seja comumente considerada uma maneira de influenciar alguém com palavras, pode-se também condicionar um ambiente. Em outras palavras, quando caminha por determinado lugar, você tem certas expectativas, assim como todos os demais no mesmo espaço, ainda que não tenham consciência disso.

Essas expectativas mudam de acordo com a circunstância, ou seja, dependendo de onde você está, seja em uma casa noturna, ou em uma livraria, uma igreja ou uma comício. Prepare-se, então, para saber como as outras pessoas em dado ambiente são induzidas, e que emoções — da introspecção à extravagância — esse condicionamento pode provocar.

## FALSA MEMÓRIA

Se você não confia em sua própria memória, em que poderá confiar? Por certo, não nas pessoas que tentariam usar essa memória a favor delas. Um estudo feito por Loftus e Palmer analisa como a linguagem pode alterar a memória que temos de um evento, demonstrando o poder da percepção. Foram feitas duas experiências; em cada uma as pessoas viam filmes de acidentes de automóvel e, depois, respondiam perguntas sobre o que tinham assistido. Um grupo foi questionado sobre a velocidade dos veículos ao "bater" e estimou 54,7 quilômetros por hora. Outro grupo foi questionado sobre a velocidade dos carros ao se "destroçar", e a resposta foi 65 quilômetros por hora. Disso se concluiu que a palavra "destroçar" provocou mais impacto que "bater".

Uma semana depois, perguntaram aos mesmos participantes se, nos filmes, tinham visto algum vidro quebrado. Então, mais que o dobro dos que tinham ouvido a palavra "destroçar" tendia a responder afirmativamente, embora não aparecesse nenhum vidro quebrado nos filmes.[1]

Em outro estudo, pesquisadores descobriram que evidências falsas de vídeo poderiam afetar dramaticamente a percepção de pessoas sobre eventos. Voluntários que participaram de um jogo computadorizado recebiam uma pilha de dinheiro falso para as apostas e, também, compartilhavam uma pilha de dinheiro que representava a banca. O vídeo daquela sessão foi adulterado para parecer que o membro da equipe de pesquisa, sentado perto de cada participante, não estivesse colocando o dinheiro de volta na banca. A um terço dos voluntários foi dito que a pessoa que estava perto dela era suspeita de estar fazendo trapaça. A outro terço foi informado que alguém sentado a seu lado fora flagrado roubando pela câmera. E ao terço restante foi apresentado o vídeo com a sequência adulterada. Os pesquisadores pediram a todos os voluntários que assinassem uma declaração apenas se tivessem testemunhado a trapaça.

Dos participantes que viram o vídeo modificado, quase 40% assinaram a declaração, e quando os pesquisadores repetiram a solicitação, outros 10% assinaram. Por outro lado, no grupo que não viu o vídeo, mas foi informado que o roubo havia sido

---

1. LOFTUS, Elizabeth F. & PALMER, John C. "Reconstruction of Automobile Destruction: An Example of the Interaction Between Language and Memory", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behaviour* 13, n. 5 (1974): 585-9.

filmado, apenas 10% assinaram. E no grupo que apenas foi informado da trapaça, as assinaturas caíram para 5%.

Embora saibamos como é fácil manipular imagens digitais, elas são poderosos indutores, capazes de levar as pessoas a fazer declarações sobre algo que nunca testemunharam.[1]

Por falar em testemunhar, eu, particularmente, testemunhei a espantosa maneira como a falsa memória trabalha. O filho de meu vizinho começou a frequentar a pré-escola, e sua irmã menor ficava em casa com a mãe o dia inteiro. Quando o garoto manifestou tristeza porque a irmã estava recebendo mais atenção da mãe, esta lhe respondeu:

— Ah, mas ela também vai para a pré-escola.

Foi uma mentirinha bem-intencionada. Assim, diariamente, quando levava o filho à escola, a mãe lhe mostrava a "pré-escola" da irmã, apontando justamente para o lugar onde o menino depois continuaria a estudar. Ela até mencionava uma professorinha de tranças longas... Resultado: o garoto ficou feliz. O tempo passou e todo mundo esqueceu a pré-escola imaginária... ou assim pensou a mamãe.

Quando chegou a época do garoto mudar de prédio, ele perguntou:

— Mas não é aqui que Lori frequentou a pré-escola?

— Lori, de fato, não foi à pré-escola, querido — disse a mãe. — Não existe outra pré-escola além da que você frequentou. Eu apenas disse aquilo porque você estava muito aborrecido com o fato de sua irmã permanecer em casa comigo.

— Não — interrompeu Lori. — Eu fui àquela pré-escola sim, mamãe. Lembra da professora de tranças, que era tão boazinha? A gente até comemorou meu aniversário ali...

Sem querer, minha amiga havia criado uma falsa memória para a filha, o que é muito assustador. Então, cuidado, porque essa é uma ferramenta muito poderosa que as pessoas usam para manipular você e sua memória a respeito de determinada situação.

---

1. WADE, Kimberley A.; GREEN, Sarah L. e NASH, Robert A. "Can Fabricated Evidence Induce False Eyewitness Testimony?" *Applied Cognitive Psychology*. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1002/acp.1607, acessado em 20 de agosto de 2009.

Aqui está um exemplo bem simples de indução que meus filhos me contaram. (Meus filhos estão me ensinando abordagens para influenciar.)

Diga "ema" cinco vezes.
— Ema
— Ema
— Ema
— Ema
— Ema
Agora, responda: como se chama a clara do ovo?

É óbvio que a resposta é "clara", mas, com toda certeza, você respondeu: "Gema!". Sabe por que? Porque foi induzido pelo ritmo, combinado com a sonoridade da palavra que ficou repetindo.

## TÉCNICA DO RÓTULO

Essa técnica bem simples de indução o ajudará a colocar alguém em contato com a própria habilidade e potencial. Crie um rótulo para a pessoa em questão com base em uma de suas características ou qualidades. Então, peça-lhe algo que a force a recorrer à qualidade que você rotulou. Em alguns ambientes de trabalho, muitos empregados, incluindo chefes, duvidam de sua habilidade para escrever. Assim, ao enviar memorandos ou *e-mails* a alguém que escreva bem mas que duvide disso, acrescente aos cumprimentos o rótulo: "escritor eficaz". Então, quando pedir à pessoa que redija um relatório para você, por exemplo, ela terá as ferramentas para livrar-se de qualquer dúvida e assumir o rótulo.

O senso crítico pode nos impedir de crescer. Se você diz a um colega: "Caramba, como você estava nervoso... Parecia que era sua primeira palestra", como acha que ele conseguirá superar o medo de falar em público? Em vez disso, cumprimente-o por uma ou duas coisas que tenha feito direitinho. E, na próxima oportunidade, pergunte: "Gostaria de liderar este grupo de discussão?"

### INDUÇÃO PELA BELEZA

A indução também pode não ser verbal. De fato, descobertas reveladas na revista *Emotion*, uma publicação da Associação Americana de Psicologia, descrevem três experiências realizadas para investigar a preferência em relação à beleza.

O primeiro estudo testou a ideia de que beleza pode ser avaliada rapidamente. Os participantes opinaram sobre imagens mostradas por poucos instantes em uma tela de computador — fotos de mulheres e homens não famosos, obtidas na internet, de diferentes livros de formatura do curso colegial. Embora as pessoas dissessem que não conseguiam ver claramente o rosto de cada um dos formandos, apontaram acuradamente o nível de atração de faces que viram durante menos de um segundo, e foram capazes de avaliar inconscientemente a beleza.

Os pesquisadores também exploraram a indução, e se o fato de ver um rosto bonito nos torna mais ou menos propensos a associar aquela imagem a atributos positivos. Outra vez, cada as imagens foram mostradas rapidamente em uma tela, seguida de uma palavra escrita em caracteres brancos sobre fundo negro. Foi pedido aos participantes que ignorassem as imagens e, então, cronometrado o tempo para saber com que rapidez eles classificariam a palavra como boa ou ruim. De maneira quase uniforme, o tempo de resposta para palavras boas, como *riso* e *felicidade*, foi mais rápido depois de a pessoa ter visto um rosto atraente.

Os investigadores repetiram o teste de indução, usando imagens de casas para observar se o viés da beleza é um fenômeno geral ou se limita-se a estímulos sociais significativos. Ao contrário da experiência com as faces, o tempo de resposta para palavras boas não foi mais rápido depois da pessoa ter visto uma bela casa. Nosso fascínio pela beleza parece restrito a pessoas.[1]

## Induzindo futuros médicos

Você está começando a perceber como a indução pode, sutilmente, moldar opiniões. Um artigo da revista *Archives of Internal Medicine* indica que as companhias farmacêuticas influenciam, de fato, estudantes de medicina ao brindá-los com *notebooks*,

1. OLSON, Ingrid R. & MARSHUETZ, Christy. "Facial Attractiveness Is Appraised in a Glance," *Emotion* 5, n. 4 (2005): 498-502.

canetas esferográficas, pranchetas e calendários nos quais imprimem o nome de determinados medicamentos. Um estudo feito para descobrir até que ponto esses presentes podem influenciar quem os recebe envolveu três diferentes grupos de estudantes.

O primeiro compreendia 154 alunos da Faculdade de Medicina da Universidade da Pensilvânia. A escola tem uma política que proíbe o recebimento de presentes, de amostras e até de refeições oferecidas por laboratórios farmacêuticos. O segundo grupo era integrado por 198 estudantes da Faculdade de Medicina da Universidade de Miami, que não faz restrições à corriqueira prática de distribuição de artigos promocionais. Os participantes foram convidados a associar nomes de medicamentos a atributos creditados a drogas. E o terceiro grupo — grupo de controle — era formado por 171 estudantes que não foram induzidos pela exposição aos brindes promocionais de nenhuma droga.

Ao documentar as diferenças no tempo de reação, os pesquisadores puderam calcular a atitude inconsciente dos estudantes em relação aos remédios. Os alunos também preencheram questionários, em que lhes era pedido para relacionar, entre dois medicamentos indicados para baixar o colesterol — Zocor e Lipitor —, qual era superior em termos de segurança, eficácia e conveniência. (Eles não sabiam que a prancheta à disposição, bem como pequenos itens ali dispostos, que promoviam o Lipitor, tinham algo a ver com o estudo.)

Os estudantes da faculdade que permitia presentes demonstraram uma forte preferência pelo Lipitor, depois de ficarem expostos aos objetos promocionais, ao passo que apenas um quarto dos alunos da Pensilvânia, cuja faculdade não permite a aceitação de brindes, demonstraram preferência pelo Lipitor, e um percentual muito inferior foi observado no grupo de controle.[1]

Você precisa reconhecer se está sendo alvo de indução. Quando alguém é apresentado como um indivíduo espetacular, preste atenção como se espera que você reaja. Talvez a criatura seja mesmo espetacular, mas existe também a possibilidade de que a afirmação tenha sido feita apenas para induzi-lo a acreditar nisso.

Diferentes ambientes implicam diferentes condicionamentos. Os indutores visuais, como mensagens de congratulações no escritório de um vendedor de carros, significam mais do que prêmios por quantidade de vendas. Já um prêmio de melhor

1. GRANDE, David *et al.*, "Effect of Exposure to Small Pharmaceutical Promotional Items on Treatment Preferences", *Arch Intern Medicine* 169, n. 9 (2009): 887-93.

atendimento ao consumidor *é* um indutor visual positivo. Outros indutores que também contam são as cartas de recomendação de grupos dedicados a serviços, como *Big Brothers Big Sisters*.[1] Isso tudo leva você a considerar os homens e mulheres de negócio como boa gente.

Em minha primeira visita para conhecer a profissional com quem faço aplicações de quiropraxia, notei que os indutores visuais de seu consultório eram mensagens de pacientes antigos ou atuais. Todos se referiam a ela pelo primeiro nome e, embora eu conhecesse sua proposta de trabalho, senti-me muito melhor com a escolha que fizera. Antes de nos conhecermos melhor, essas sugestões fizeram com que eu me sentisse mais segura do que me sentia até chegar à sala de espera.

Induzir é mais do que dourar a pílula para aqueles de quem você quer obter um *sim*. É condicioná-los e prepará-los para o que você tem de melhor. Com o uso de condicionantes positivos podemos provocar pensamentos positivos. Ao evitar condicionantes negativos, evitamos pensamentos negativos, tanto em nós mesmos quanto nos outros.

Em seguida, da análise de uma das mais poderosas combinações de táticas verbal e não verbal, você aprenderá como *conduzir* outra pessoa a partir do espelhamento.

### "TAL COMO EU" = "EU GOSTO DE VOCÊ"

Estudos têm revelado que, em geral, as pessoas se casam com quem tem nome parecido com o seu, seja o primeiro, o último ou todo o nome. Somos atraídos pelo que nos é familiar. Participantes de uma pesquisa inclinavam-se mais a quem tivesse códigos numéricos que lembrasse a data de seu aniversário e cujo sobrenome contivesse letras semelhantes às do próprio nome. O mesmo se repetia em relação àqueles cuja numeração na camiseta combinasse com seus dados pessoais.[2]

Você acha que é coincidência do fato de Dennis ser o quarto nome mais popular entre dentistas norte-americanos? Será que podemos ser atraídos para a profissão que temos porque, de alguma forma, a denominação tem alguma semelhante com nosso nome?

1. *Big Brothers Big Sisters*

2. JONES, John T. *et al.* "How Do I Love Thee? Let Me Count The Js: Implicit Egotism and Interpersonal Attraction", *Journal of Personality and Social Psychology* 87, n. 5 (2009): 665-83.

## PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Você tem alguma dica para alguém (eu!) que fala depressa demais ao dirigir-se a outras pessoas? Quando faço isso, também costumo interromper quem fala para impor meu ponto de vista. Então, percebo que estou sendo rude e fico sem jeito ao tentar prosseguir com a comunicação.

**RESPOSTA:** Aqui estão algumas dicas para reduzir o ritmo. Primeiro, cultive o autoconhecimento. Essa é a dica mais importante. Antes de cada interação, lembre-se de que tem inclinação a falar depressa demais e mantenha o foco bem ajustado na calma. Respire profundamente algumas vezes, pois isso ajuda a relaxar no momento que antecede o diálogo. Quando estiver só, exercite-se para falar bem devagar. Como em qualquer coisa, é a prática que leva à perfeição.

## SENTINDO-SE ALVO DE OBSERVAÇÃO?

As pessoas são mais honestas quando observadas, mesmo que por olhos não reais. Três professores de psicologia da Universidade Newcastle conduziram uma experiência na cafeteria de seu departamento. Seus colegas e alunos foram liberados para servir-se, desde que deixassem, em retribuição, o equivalente a cinquenta centavos pelo café e trinta pelo chá. Durante dez semanas, os professores penduraram no local, alternadamente, dois pôsteres: um de flores e outro de um par de olhos fixos. Nas semanas em que o pôster de olhos estava "vigiando", o pessoal ofereceu 2,76 vezes mais contribuições em dinheiro do que naquelas em que o pôster era o de flores.

Para um estudo semelhante, realizado num dia de Halloween, pesquisadores colocaram espelhos na área externa de uma casa e informaram às crianças que deveriam pegar apenas um doce, a fim de que as guloseimas disponíveis fossem suficientes para todas. Ao ver sua imagem refletida no espelho, a maioria das crianças pegou só um doce — e mesmo que induzida à honestidade, 8% delas tirou mais que a sua parte. Entretanto, quando não havia espelhos e, portanto, as crianças não eram alvos de autovigilância, 33% burlaram a regra que lhes foi informada.[1]

1. THOMPSON, Clive. "The Eyes of Honesty". *The New York Times,* 10 de dezembro de 2006.

OITO

# Espelho, espelho

*A vida é como um espelho: nunca devolve mais do que damos.*

ANÔNIMO

Você está sentado em um café com um colega e sente-se muito bem, sem nenhuma sensação de tédio. Ele, porém, fica olhando para cima, cobre a boca com a mão e, enfim, boceja. Você não aguenta. Ahhh!

*Você* boceja.

E se houver uma terceira pessoa no grupo, provavelmente *ela* também vai bocejar.

De fato, talvez você esteja bocejando agora mesmo, enquanto lê isto.

Ou:

Uma colega de trabalho, talvez uma amiga, é avisada de que terá de fazer uma apresentação de última hora para um grupo de clientes. Está absolutamente perdida. A voz é muito baixa, as mãos dela estão tremendo e seus movimentos são automáticos como os de um robô. Até mesmo do fundo da sala se pode sentir o medo que a invade. De súbito, você salta em direção ao passado, para o

momento em que fez *sua* primeira apresentação para uma plateia, e lembra-se de que foi terrível.

Então, a duras penas, você aguenta aquela apresentação até o fim; acompanha aqueles minutos tensos e luta ao lado de sua colega quando ela gagueja ou pronuncia mal alguma palavra, à espera de que possa se superar e melhorar a situação. Mas, não. Ela começa a suar e seu rosto fica vermelho... e você percebe o calor invadindo suas faces e se dá conta de que também enrubeceu.

## O que está acontecendo?

Seus neurônios-espelho estão funcionando e, inconscientemente, você está assumindo o mesmo comportamento da colega apavorada ao ter de falar em público.

Acredita-se que *neurônios-espelho* sejam a raiz da empatia. Na verdade, trata-se de neurônios motores, ou seja, células nervosas que controlam músculos e, por extensão, como o corpo se movimenta. Elas nos tornam, digamos, mais humano. Do ponto de vista evolutivo, somos feitos para criar vínculos uns com os outros, e os neurônios-espelho, que foram descobertos em primatas e também em seres humanos, se prestam a isso. O que há de extraordinário nessas células é que nos fazem reagir não apenas quando tomamos a iniciativa de um movimento, mas quando vemos, ouvimos ou supomos que alguém está prestes a realizar uma ação — elas fazem com que, literalmente, *sintamos* tal ação em nosso corpo.

*Membros de uma família refletindo a mesma pose.*

Se você já se sentiu meio idiota ao agitar-se em um momento assustador de um filme ou chorou durante um comercial de forte apelo emocional, saiba que estava experimentando seus neurônios-espelho em ação. Até as redes de televisão recorrem a eles , incorporando, por exemplo, som de gargalhadas em programas humorísticos para estimular nossos neurônios espelho a cair na risada em casa. O riso, tal como o rubor, é contagioso. Os neurônios-espelho, que se situam no opérculo parietal direito, são os que mapeiam as ações das outras pessoas e nos ajudam a sincronizar nossos movimentos aos delas.

Em 1966, na Universidade de Parma, os pesquisadores Giacomo Rizzolatti e Vittorio Gallese definiram esse tipo de célula cerebral, até então desconhecido. O neurologista Vilayanur S. Ramachandran, mais conhecido por seu trabalho com membros fantasma, autismo e cinestesia, acredita que a descoberta dos neurônios espelho seja, "isoladamente, a mais importante [...] da história da década". Mais do que isso, ele "previu que os neurônios espelho fariam mais para a psicologia que o DNA pela biologia: eles fornecerão um enquadramento unificado e ajudarão a explicar uma série de habilidades mentais que, até agora, permaneciam misteriosas e inacessíveis."[1]

Então, o que isso significa para você, enquanto procura obter aquele *sim*? Bem, o mais importante é que o cérebro, *inconscientemente*, nos força a espelhar a outra pessoa, o que quer dizer que, *conscientemente*, também podemos refleti-la. O que isso tem de bom? Ora, o espelhamento é muito útil ao estabelecimento de uma relação de comunicação, é algo que conduz à confiança. Por que isso funciona? Somos criaturas muito simples e, quando crianças, aprendemos que nos sentimos mais à vontade com aqueles que são como nós. Então, pelo comportamento espelhado, estimulamos os outros a pensar que somos exatamente como eles e, por extensão, os levamos a confiar em nós.

Sem dúvida e sem perceber, você tem espelhado o comportamento dos outros durante grande parte da vida. Um amigo meu, sempre que está diante de alguém com sotaque, mesmo que seja bem leve, acaba incorporando-o e o reproduz para seu alvo. As primeiras vezes que testemunhei isso, fiquei imaginando se ele fazia

---

1. RAMACHANDRAN, V. S. "Mirror Neurons and Imitation Learning As the Driving Force Behind 'The Great Leap Forward' in Human Evolution". Edge: http://www.edge.org/3rd_culture/ramachandran/ramachandran_p1.html (2009).

de propósito, depois de observá-lo ao longo de anos, tenho certeza de que essa é a maneira dele de, inconscientemente, criar vínculos com os outros. Não importa qual seja o sotaque, ele o aperfeiçoa em questão de segundos e passa a usá-lo de maneira sutil, como algo sugestivo o suficiente para que seu alvo se sinta confortável sem se dar conta disso.

Em geral, o espelhamento acontece de maneira natural na interação com pessoas com as quais nos sentimos confortáveis e, às vezes, até mesmo com aquelas de quem não gostamos. É quase como uma segunda natureza. Quando, porém, se usa o espelhamento deliberadamente, como forma de criar uma relação de comunicação com seu alvo *sim*, parece mágica. E, com certeza foi mesmo, na primeira vez que tentei.

Quando aprendi sobre espelhamento, o conceito soou bem simples: basta reproduzir o comportamento de outra pessoa para estabelecer uma conexão. Entretanto, apenas quando testei pude perceber o imenso poder que encerrava em termos de linguagem verbal e não verbal. Na ocasião, queria apenas verificar se a coisa funcionava, e de modo algum iria experimentar com meu chefe ou um cliente (tenho certeza de que você percebeu que é melhor começar a praticar essas técnicas na fila do banco, preparando-se para estrear na sala de reuniões!).

Então, lá estava eu, almoçando com uma colega, alguém que já gostava de mim, de modo que não me importaria se o teste fosse um fracasso. Ela referiu-se a algo visual e segui seu exemplo, oferecendo algo também visual a ela. A conversa era leve e fácil. Contávamos piadas e lamentávamos aspectos de um cliente problemático. Percebi, então, que a respiração dela era superficial e ajustei-me a isso. Observei que sua postura era aberta, e fiz o mesmo. Ela fazia gestos suaves, e suavizei os meus. Ela sorria, e eu também. Ela levantou a mão direita e a segui. Estava funcionando!

*Aluno e professora se espelhando.*

Para confirmar minha hipótese, eu tinha de ver se ela me espelharia. Veja bem, quando o espelhamento é bem-sucedido, seu alvo deve responder de modo inconsciente. Sem nenhum aviso, peguei uma caneta que estava sobre a mesa, e ela, imediatamente, pegou o

garfo. Num instante, o pêndulo oscilou para a posição *sim*. De fato, ela não teria de pegar o garfo para que eu soubesse que estava me espelhando, um sutil movimento de mão teria indicado a mesma coisa. Estávamos na mesma sintonia e eu a tinha guiado nesse sentido. Em termos formais, isso se chama *liderar*, é o processo de conduzir a pessoa, aquela de quem você quer obter um *sim*, a imitar suas ações. E quando isso acontecer, pode ter certeza de que estabeleceu a harmonia que o colocará um degrau mais perto do *sim*.

Então, vamos recapitular, porque tenho certeza de que você pode ver o poder dessa técnica:

- Primeiro, nós nos conectamos verbalmente. Segui seu sistema representativo: ela usou sinais visuais, eu usei sinais visuais.
- Depois, segui adiante, lamentando com ela aspectos de um cliente problemático.
- Finalmente, espelhei seus movimentos corporais por alguns momentos. Ela sentou-se ereta, eu fiz a mesma coisa...

Muito bem! Em sintonia.

## Espelhamento em sete passos

Agora, focalizaremos o processo de ir do espelhamento à liderança, e desta para o *sim*. Iniciaremos com movimentos corporais, em seguida passaremos para expressões faciais, respiração, voz e movimentos de olhos e, finalmente, veremos como incorporar a linguagem para chegar ao espelhamento total. Antes de começarmos, é importante compreender que, nesse terreno, o sucesso não depende apenas de imitar a outra pessoa, pois quando a outra pessoa percebe que você está brincando de macaquinho, o jogo acaba e você perde.

### PASSO 1 — MOVIMENTOS CORPORAIS

Comece com o corpo, porque é o que se vê primeiro. A pessoa fala com as mãos? Faça o mesmo. Usa gestos largos ou contidos? Analise — isso faz diferença.

Cruza as pernas? Faça igual. Alisa os cabelos? Então, passe os dedos ao longo dos seus. Inclina a cabeça quando está destacando uma questão? Acompanhe e faça um movimento que evidencie sua concordância. Obviamente, você tem de espelhar os movimentos e fazer uma conexão com o inconsciente, não com o consciente, o que quer dizer que é preciso ser sutil, pois se exagerar, atrairá atenção sobre suas ações e parecerá um perseguidor alucinado — o que terá o efeito oposto ao que deseja!

O e*spelhamento cruzado* é menos óbvio que o *espelhamento corporal*. Nele, você não tem de replicar *exatamente* o que seu alvo estiver fazendo. Se ele bater o pé, você pode bater um dedo. Se colocar a mão entre os cabelos, ajuste os óculos. Outra estratégia é fingir que ele é sua imagem refletida no espelho; assim, se levantar o ombro esquerdo, levante o direito.

## PASSO 2 — EXPRESSÕES FACIAIS

Todos os seres humanos têm cinco músculos principais na face, aos quais se credita o controle ou habilidade de produzir um conjunto básico de expressões. Entretanto, como já mencionei, Paul Ekman descobriu que, na verdade, existem quarenta e três músculos na face humana, os quais podem ser combinados para compor muitas e muitas expressões.

Você sabe que sorriso é contagioso. É provável que esta seja uma das razões pelas quais nos sentimos atraídos por pessoas positivas. Se a pessoa sorrir com ambos os lábios, tente fazer o mesmo. Nada de imitação barata, de sorriso amarelo. Você não é um mímico, mas um espelho.

Dedique seu esforço a ficar em sintonia com os sentimentos da outra pessoa, não apenas com o que estiver fazendo. Se ela estiver frustrada ou irritada, expresse algumas das frustrações dela, franzindo a testa ou bufando, com exasperação. Se estiver confusa, balance a cabeça, em sinal de perplexidade. O objetivo é compartilhar as mesmas expressões em busca da harmonia facial.

Você faz isso não para que seu alvo fique mais frustrado ou aborrecido, mas para conectar-se a ele e fazer com que entre em seu enquadramento. Você já sabe como reenquadrar experiências. Mover outra pessoa para a sua perspectiva requer uma relação de comunicação e confiança.

Ela diz:

— Acredita que fiquei parada no trânsito por quase uma hora quando vinha para cá? Estou furiosa!

— Quase uma hora?! — você responde. — Vá entender esse trânsito! (Você *não* diz: “Lamento ouvir isso, mas agora vamos dar uma olhada no contrato, pois quero que o assine”).

Se você for ágil, talvez detecte alguns sinais de hesitação.

Seu alvo para um *sim* morde o lábio? Talvez você esteja dizendo alguma coisa que o faz sentir-se desconfortável.

Ele morde os lábios enquanto você está sorrindo? Bem, então você não está no mesmo espaço que ele, mas ignora seu estado de espírito dela.

Lembre-se: parte do processo de espelhamento é reconhecer sutilmente a emoção que aflora a cada momento e, devagar, ir mudando o rumo da conversa, conduzindo-a a um melhor enquadramento.

## PASSO 3 — RESPIRAÇÃO

Como hipnoterapeuta, sei que não há instrumento melhor para construir uma relação de comunicação do que manter a respiração no mesmo ritmo que o outro. O sucesso de um grupo de hipnose consiste em conseguir que todos mantenham a respiração sincrônica. Quando trabalho com grupos grandes, sempre instruo os participantes desta forma:

— Quando eu contar até três, todos respirem pelo nariz. Ótimo! Prendam o ar. Agora, exalem.

Depois de fazer isso umas seis ou sete vezes, sei que estão treinados para respirar em uníssono. Cada um sente (e ouve) a respiração de todos os demais. Inconscientemente, eles entram em sintonia e caem em um transe muito mais profundo, justamente porque ouvem esse conjunto equilibrado de respiração.

Essa é outra técnica que você pode praticar em seu percurso para o próximo desafio, mas é preciso que conheça o padrão respiratório de seu alvo para um *sim*. Quando estamos nervosos, respiramos rápido, então, espere alguns minutos para tentar o espelhamento. Observe o movimento de subir e baixar de ombros da pessoa. Isso lhe dará uma indicação do estilo de respiração dela. É superficial ou profundo? Rápido ou lento? Não esgote seu suprimento de oxigênio tentando saber isso; apenas pratique a sincronização da profundidade e frequência da respiração do outro. Embora seja uma ferramenta muito sutil, conseguir a efetiva sincronia é algo extremamente eficaz para criar conexões.

## PASSO 4 — VOZ

O nível, o tom, o ritmo e o volume da voz são extremamente importantes para construir uma relação de comunicação em uma conversa face a face, mas cruciais para fazer a conexão por telefone. Pessoas extrovertidas, personalidades dominantes e Alfas falam mais alto que os outros. Seja qual for seu volume habitual de voz, trate de ajustar o tom em relação à pessoa com quem estiver falando. Se o volume de voz dela for suave, baixe delicadamente o seu. Se variar, com altos e baixos e cadência musical, tente variar também sua fala. Quem fala devagar tem dificuldade em se comunicar com quem fala rápido, e quem fala rápido tende a frustrar-se com quem se expressa a passos de tartaruga.

Ouça o ritmo. Observe o passo. Então, espelhe.

## PASSO 5 — MOVIMENTAÇÃO DAS PÁLPEBRAS

A quantidade de piscadas diz muito sobre nós. A frequência com que fazemos isso é uma chave para o nosso estado de espírito e é outra ação que você pode aprender para espelhar. Um estudo revelou que, durante os debates da campanha presidencial de 1996, Bob Dole piscava, em média, 147 vezes por minuto, taxa que estava muitas vezes acima do normal. O presidente Bill Clinton piscava 99 vezes por minuto, mas quando alguém lhe perguntou sobre o aumento do consumo de drogas entre adolescentes, sua média de intermitências subiu para 117 vezes por minuto.

Eu sei. Agora mesmo, provavelmente você está dizendo: "Tonya, como é que vou ouvir o que a outra pessoa diz se tiver de fazer tudo isso, desde espelhar sua respiração até perceber quantas vezes ela pisca?". Dê tempo ao tempo. Você não vai se tornar um mestre em espelhamento da noite para o dia. Também não se preocupe com piscadas até que se sinta confortável com as outras quatro técnicas. Quando estiver, a base necessária para fazer uma leitura de seu alvo virá facilmente. Então, você estará em condições de avançar para a piscada.

Para começar, avalie a pessoa. Em geral, a média de piscadas de um ser humano oscila entre oito e doze vezes por minuto. O ideal é que você apenas mantenha esse nível. Se seu alvo piscar três vezes por minuto e você dez, então trate de abaixar sua taxa. Se, ao contrário, ele piscar dez vezes e você três, eleve sua média.

E, agora, você suspira profundamente e pensa: "Não tenho tempo para contar quantas vezes alguém pisca."

Talvez não tenha mesmo, agora, enquanto ainda está no modo de aprendizagem. Comece de uma forma simples, observando apenas se seu alvo é rápido, médio ou lento no piscar de olhos. Por ora, isso é tudo. Você só deseja ser semelhante a ele, não idêntico.

Assim que tiver dominado os cinco primeiros passos, é tempo de tentar a liderança. Foi o que eu fiz quando minha colega pegou o garfo, espelhando meu gesto de pegar a caneta. É incrível a sensação de constatar que essa técnica de fato funciona e que você pode aplicá-la! Depende apenas de prática e, acima de tudo, de ter consciência da outra pessoa.

Depois de alguns minutos de espelhar seu alvo para um *sim*, faça um movimento que esteja fora da sincronia, como pegar a caneta ou passar a mão na cabeça. Se a outra pessoa acompanhar com um movimento similar, saiba que você não está mais espelhando, mas sim liderando. Está no caminho certo para o *sim*.

## ESPELHAMENTO VERBAL

O espelhamento não se restringe a expressões, gestos, movimentos, voz e respiração. Também podemos espelhar estilos de comunicação aplicando as mesmas recomendações. Tenha cuidado, porém, e não transforme um espelhamento atencioso em um teatrinho. Se o seu alvo para um *sim* tiver sotaque, você não pode imitá-lo diretamente, se suavizar o tom de voz e o modo de falar, acentuando mais delicadamente a expressão, você atingirá o mesmo objetivo.

Em dado momento, teve-se a impressão de que todas as empresas norte- americanas haviam mandado notificado seus dirigentes a dar um tom popular em seus discursos. Em 2008, quando acusado de ser intelectual demais e inacessível, Barack Obama fez sua própria versão dessa alternativa. Seus padrões de comunicação mudaram. Ele suavizou a voz e começou a usar o onipresente “todos vocês” quando se dirigia aos eleitores.

Como as pesquisas corretamente apontaram, a tentativa de espelhar o jeito de falar (ou de imaginar que assim fala) da América funcionou.

Lembra-se de quando nos referimos aos sistemas representativos, no Capítulo 6? Os três tipos primários são: *visual*, *auditivo* e *cinestésico*. Se estiver falando com alguém que usa termos visuais — como aconteceu comigo, no exemplo de minha colega —, como: “*vejo* o que você quer dizer”, ajuste suas respostas, para incluir o mesmo modo de processamento, como: “estou feliz que tenha captado a *imagem*”.

Se responder com outro modo de processamento, como: "fico feliz que se *sinta* assim", estará quebrando a possibilidade de sincronia com seu alvo *sim*, pois seus sistemas entrarão em conflito e a comunicação ficará mais difícil, tornando impossível a conexão instantânea.

Outra maneira de construir uma comunicação rápida com seu alvo é usar o mesmo tipo de linguagem que ele, mesmo que seja algum trocadilho. Se ele falar sobre como um evento cansativo e se referir aos participantes como "aborrecentes", você pode responder usando a mesma referência.

Narrador: "Será que Sarah não percebeu que estava falando para um punhado de aborrecentes?"

Resposta: "Você me olhou como se estivesse reproduzindo uma expressão de aborrecente, Joe."

Esse espelhamento é bem mais poderoso quando a palavra em questão não é muito usada na linguagem diária. Compartilhar um jargão original conduz a uma forte ligação, o que provavelmente explica porque profissionais de áreas como medicina, direito, vendas e jornalismo desenvolvem seu próprio vocabulário.

Há alguns anos, um colega, sempre que fazia algum comentário crítico sobre um colaborador que eu respeitava, costumava usar a frase: "não que seja inédito". Mais de quinze anos depois, continuo usando essa expressão e noto com especial interesse quando outros ao redor a utilizam. Porque é uma expressão única e incomum, e porque sou muito atenta a padrões de linguagem, quando alguém com quem converso a diz, automaticamente percebo que está florescendo um relacionamento.

Com certeza, você não consegue corresponder a seu alvo *sim* continuamente, palavra por palavra. Ficar repetindo tudo como um papagaio faria com que você parecesse, no mínimo, hipócrita. Portanto, use as correspondências moderadamente, e confie mais na *padronização verbal*. Correspondência verbal é o uso das mesmas palavras ou frases; *padronização*, porém, é apenas lançar mão do mesmo tipo de palavras que fazem parte do sistema do interlocutor — visual, auditivo ou cinestésico.

Correspondência verbal:

— Sim, senhor Parrot, este é um grandioso evento para nós e queremos um conferencista que possa motivar nossa equipe em grande estilo.

— Que tremenda oportunidade, Frank! Estou realmente pronto para essa grande chance!

Mesmo que você nunca tenha lidado com um vendedor bem ruim, provavelmente já teve de aguentar conversas como essa. Da mesma maneira, é possível que

trabalhe com pessoas que espelham os padrões superlativos. Tenho certeza de que isso irrita você, justamente porque é muito óbvio.

Certa vez, trabalhei com uma gerente muito carismática, que, quando atravessava o escritório, costumava dizer: “Muito bem, pessoal, *vamonos*!”. Combinava com ela, e funcionava. A afirmação tornou-se parte de seu jeito de ser. Outro gerente, ligeiramente superior na escala corporativa, mas com muito menos carisma, um dia entrou na sala e soltou, em alto e bom som: “Muito bem, pessoal, *vamos*”. Todos se olharam em silêncio e deram um sorriso amarelo. Aquele gerente queria tanto captar a magia alheia, que a primeira coisa que fez foi repetir a frase. Quando fazia isso, era, de fato, um momento de constrangimento para todos.

Embora outros membros da equipe usassem o mote, aquele gerente em especial não se deu bem. A primeira era realmente uma criatura Alfa, que irradiava charme e confiança. Ela poderia falar qualquer coisa que daria certo; mas ele deveria ter desenvolvido um estilo próprio, ter encontrar o próprio Alfa em vez de absorver o de outra pessoa.

### TIPOS DE PADRÃO DE DISCURSO E COMO COMBINÁ-LOS

- **COMUNICADOR VISUAL.** Como discutimos no Capítulo 6, ao identificar esse sistema, comunicadores visuais parecem ver imagens mentalmente. Para criar laços com eles, combine palavras e frases com outras que você profere naturalmente: *ilustrar*, *olhar*, *visão*, *esclarecer*. Por exemplo, se seu gerente disser: “Não consigo imaginar sua ideia”, comente: “Se tiver um minuto, posso torná-la clara como cristal”.

- **COMUNICADOR AUDITIVO.** Se, quando relembra algo, o interlocutor tende a olhar para os lados (sem mexer a cabeça), para cima e para baixo, ou usa palavras auditivas, responda com outras na mesma linha: *ouvir*, *tocar*, *escutar*, *sussurrar*. Para saber mais, consulte a lista no Capítulo 6.

Se seu colega de escritório disser: “aquele contrato no qual você tem trabalhado soa como algo problemático”, você pode dizer: “eu vou baixar o tom das partes sobre as quais você está preocupado”.

- **COMUNICADOR CINESTÉSICO.** Se o interlocutor tende a olhar para baixo enquanto fala, responda com termos cinestésicos: *apreender*, *ríspido*, *toque*, *calma*. Seu cliente disser: "Sinto-me muito bem a respeito de nosso encontro", responda: "Sinto-me da mesma maneira. Velejar será bem agradável".

## Sobrevivendo aos momentos difíceis

O caminho para o *sim* tem uma ou duas pedras no caminho. Nenhuma trilha é inteiramente suave, e o espelhamento verbal não é exceção. Eu poderia escrever um livro inteiro só sobre este capítulo. Dê-se tempo para digerir a informação, da mesma forma que para praticar cada técnica.

Aqui está uma rápida recapitulação.

**COMECE DESPRETENSIOSAMENTE.** A ideia é começar a praticar com pessoas com as quais você interage no dia a dia, como o funcionário do banco, o balconista da padaria, o caixa do supermercado, e mesmo com pessoas com quem você joga conversa fora no salão de beleza, na academia de ginástica, na fila do banheiro. Em outras palavras, qualquer pessoa que não afete diretamente a sua carreira é candidata a ajudá-lo no treinamento.

**VÁ COM CALMA.** Gestos caricatos e piscadas imensas não o conduzirão a um *sim,* mas o classificarão com um "D", que quer dizer: "Desesperado para se adaptar".

Tenha consciência da outra pessoa. Não basta reproduzir; você tem de entender o significado do gesto para a outra pessoa.

**CUIDADO.** Trata-se de empatia. Se apenas estiver tentando usar a outra pessoa de maneira fria e insensível, esse propósito logo virá à tona. Portanto, sinceridade é o nome do jogo.

**PERGUNTE À TONYA**

**PERGUNTA:** Trabalho com vendas e passo maus momentos tentando convencer alguém de que meu produto é melhor o do concorrente. Não sou tímido, mas parece que não tenho as táticas corretas. Qual é a maneira mais rápida para fechar uma venda?

**RESPOSTA:** Bem, como você não mencionou o que vende, vou lhe oferecer uma resposta genérica: conquiste confiança. Por mais que eu enfatize, nunca será o suficiente para deixar bem claro que a confiança é a característica mais significativa que um indivíduo tem a oferecer. As pessoas podem ficar muito desconfiadas de alguém que está tentando fazer negócio com elas e alterar seus pontos de vista. Você precisa convencer seus clientes de que é uma pessoa verdadeira, bem informada e para uma relação de longo prazo. O que isso significa? Significa que você deve saber o que diz respeito a seus clientes. Para começar, tem de conhecer todas as informações a respeito do produto que vende, da mesma forma que as características dos itens concorrentes. Dê a seus clientes uma razão para ouvi-lo e tenha autoconfiança — assim suas vendas crescerão. Construir uma relação de confiança é também compartilhar semelhanças e fazer seu alvo dar risada. Se você é capaz de demonstrar real interesse e, assim, criar uma relação, ele acreditará em você. Por exemplo, se seu alvo mencionar que trabalha na Bolsa de Valores e você algum conhecido que também esteja nesse ramo, fale a respeito. A familiaridade ajuda a construir confiança.

NOVE

# Ancore o momento

*Todos temos nossas máquinas do tempo... As que nos levam para trás são as lembranças, e as que nos conduzem para a frente são os sonhos.*

THE TIME MACHINE

Uma âncora pode segurar um navio em águas agitadas e pode fazer o mesmo por você. Sua âncora emocional é o elo entre a memória e o lembrete físico dessa memória. Uma definição fácil desse tipo de âncora é que se trata de um estímulo associado a determinado estado psicológico. Quando a âncora é ativada, a associação psicológica é acionada.

Há alguns anos, tive um assistente chamado Jim. Toda manhã, ele dizia: "Estou saindo para uma xícara de café, Tonya". Então, eu pedia: "Ah, Jimmm... pegue uma para mim, por favor?"

Isso se tornou uma brincadeira para nós, uma âncora — parte dela era a repetição, e outra parte, o meu tom de voz. Assim, a qualquer momento que eu dissesse : "Jimmm...?", ele respondia: "Tudo bem...", e me trazia uma xícara de café ou de chá, dependendo do momento do dia.

Nós fizemos essa "ancoragem" completamente por acaso, o que demonstra como é fácil ancorar alguém.

Essa técnica tem sido comparada ao condicionamento pavloviano.

Como se aprende em cursos de psicologia, e talvez você saiba, Ivan Pavlov condicionou seus cachorros a salivar no momento em que soava o sino para anunciar a hora da refeição, e não quando provavam ou cheiravam a comida. Poucos se lembram, mas o objetivo inicial da experiência não era a comida nem os sinos, mas a função gástrica dos cães.

Pavlov descobriu que os cachorros salivavam *antes* de provar o alimento.

Como não estava tão interessado na química da saliva, ele mudou o estudo e ajustou o foco naquilo que hoje conhecemos como o reflexo condicionado, e essa é a razão pela qual sabemos o nome dele até hoje.

A âncora que acabei de descrever com "Jimmm..." é ao mesmo tempo verbal e não verbal. Embora fosse verbal, porque eu falava o nome dele, a paralinguagem (tom, ritmo e o som esticado) que usei adicionava um componente não verbal. Podemos combinar paralinguagem com qualquer um dos sistemas representativos.

As âncoras se enquadram nas categorias dos cinco sistemas representativos.

Quando ouve, cheira, prova, toca ou vê algo você é conduzido ao passado — conecta-se a uma lembrança. Talvez ouça um tema musical que instantaneamente evoca a sensação provocada por um filme, como *Psicose* ou *Tubarão* (Antes de assistir *Psicose*, você não se sentia mais confortável quando tomava banho sozinha em casa? Depois de assistir *Tubarão*, passou a evitar o mar quando ia ao litoral?) O cheiro de torta de maçã, talvez o faça lembrar-se casa da sua avó. O sabor de licor de malte pode trazer a memória de sua primeira experiência com bebida alcoólica. A areia quente sob seus pés levam-no a pensar nos verões que passou em sua cidade preferida, no litoral. Provavelmente, você já ouviu falar que para se lembrar de alguma coisa deve amarrar uma fita no dedo. Então, isso é algo visual e cinestésico: você olha para a fita e sente sua presença.

Uma maneira rápida de aprender ancoragem visual é estudar os comediantes. Muitos têm um espaço determinado — estúdios, plateia — como acontece com David Letterman ou Bill Maher, que está ancorado em milhões e milhões de fãs. Outros precisam apenas de uma expressão.

Chris Rock vai contar uma piada. Então, abre a boca e, com os olhos esbugalhados, diz: "Entendeu?". Todo mundo ri, de modo que aquela expressão facial do Doutor se tornou uma âncora para a multidão. Basta que ele faça aquela mesma face, a qualquer momento e em qualquer lugar, e as pessoas vão dar risada.

Em 2009, David Letterman teve sua cota de constrangimento. Depois de sofrer uma tentativa de chantagem para extorsão de dinheiro, Letterman precisou contar a seu público que tivera relações com suas colegas de trabalho. Então, o anfitrião do programa de entrevistas deu início à gravação do programa e, assim que se pôs a falar, sua taxa de piscadas começou a subir sem parar. Mantinha as palmas das mãos para cima, em uma posição submissa. Falou à plateia que recebera uma carta dizendo que fizera coisas ruins. O público caiu na gargalhada. E ele estava sério. Admitiu que tivera relações sexuais com colegas de trabalho e, novamente, o pessoal deu risada. Ele estava muito sério. Quando falou: "Sim. Eu fiz sexo com mulheres que trabalham comigo neste programa", a audiência não apenas riu como aplaudiu sua revelação. Ele colocou um dedo sobre os lábios, cobrindo a boca, olhou para baixo por um momento, e então continuou. Seu olhar, na direção inferior, sugeriu que estava sentindo vergonha e constrangimento, mas, ainda assim, houve uma explosão de aplausos e gargalhadas. E quando sua confissão terminou — mais risadas.

*Chris Rock. Somos induzidos a reagir à sua expressão facial*

Afinal, o que é que estava acontecendo ali? Será que a audiência era desfavorável? Não! Nada disso!

Letterman escolheu fazer aquela declaração tão séria de sua "cadeira de piada", ou seja, a poltrona que está ancorada no humor. Aquela que ele usa como comediante. É o lugar onde ele senta quando está sendo engraçado, e sua audiência está condicionada a rir, independentemente do que ele possa dizer.

*Âncoras espaciais* são igualmente poderosas. Costumam ser usadas na esfera política, por presidentes. No passado, por Kennedy, Reagan e Clinton; mais recentemente, por Barack Obama, nos discursos sobre o plano de assistência à saúde

*David Letterman, no Instituto do Coração Ronald O. Perelman. Somos condicionados a rir, mesmo quando ele está sério.*

*Nesta foto, de 27 de junho de 2009, em Washington, D.C., Barack Obama ancora seus destaques usando as mãos*

feitos em 2009. Por favor, não pensem que estou difamando o presidente. O homem é um orador magnífico, e sua ancoragem era tão intensa naquele tema, que dava gosto ver. Geralmente, quando falava dos benefícios daquele projeto, ele usava a mão esquerda. E quando comentava sobre as críticas da oposição, gesticulava com a direita. Ele não fez isso o tempo todo— teria sido óbvio demais.

A maior parte do tempo, porém, ele ancorou os seus comentários positivos com a mão esquerda. No fim, gesticulou com a esquerda, para dirigir-se à multidão. Apelou para que lhe dessem apoio com a mesma mão que usara para destacar os aspectos positivos do plano. Isso acontece naturalmente, uma vez que ele é canhoto. Faz sentido que use a mão dominante para comentar o que é positivo, pois as pessoas fazem isso de modo inconsciente. Esse tipo de ancoragem é facilmente adaptável tanto para a vida profissional como para a pessoal.

"Você pensa que isso é manipulação?", digo à plateia enquanto ando para um lado, digamos, o esquerdo. Então, ando para o lado direito e digo: "Vocês não têm ideia de como isso pode ser poderoso e benéfico".

O lado esquerdo é aquele a partir do qual vou disparar todos os meus comentários negativos, e o direito é o lado que enfatizarei ao falar sobre aspectos positivos. No final da palestra, concluo o que tenho a dizer no lado direito do palco — Quero ser associada a todos aqueles grandiosos sentimentos que consegui suscitar.

## O poder da âncora conduz ao *sim*

Você pode fazer com que outras pessoas acessem as memórias que também têm, compartilhando com elas momentos emocionais positivos. Toque-as nos ombros ou no antebraço e eleve sua voz. Faça com que associem seu gesto a um sentimento positivo. Suponha que uma amiga lhe conte algo sobre uma viagem que fez.

— Qual foi sua melhor experiência — você pergunta.

— Foi quando entramos na catedral de Notre Dame, em Paris, e todas as velas estavam acesas — ela responde. — Havia apenas a escuridão, e todos aqueles pontos de luz cintilando. Percebi, de uma forma que nunca havia sentido antes, que realmente estava na França.

Você toca o braço dela e, com voz mais baixa e profunda em relação a seu tom habitual, diz:

— Nossa! Isso parece magnífico.

Sempre que quiser conectá-la com aquele momento de exaltação, você pode repetir aquele toque e falar da mesma forma.

Você também pode ancorar os movimentos de alguém. Antes de fazer uma palestra, posso me aproximar da pessoa que está me apresentando e fazer algum comentário casual, como:

— Está acontecendo algo excitante em sua vida?

Enquanto ela me conta a história, eu observo. Ela toca seu coração.

— Ah, meu Deus, minha filha se casou, na semana passada.

Mais tarde, eu lanço a âncora de volta para ela.

— Ah, meu Deus [toco meu coração], este será um evento poderoso.

Essa âncora será ainda mais positiva do que qualquer outro recurso que eu pudesse usar, porque veio diretamente da pessoa.

## Ancore-se

Do mesmo modo que você conecta os outros a sentimentos positivos, também pode usar o mesmo instrumento para si. Tenho uma amiga na costa da Califórnia que sai para caminhar todos os dias, ao amanhecer. O horário não importa, nem a dificuldade de andar na areia, ao longo da praia. Quando lhe perguntei como consegue sair da cama tão cedo, ela afirmou:

— Eu tiro uma fotografia mental.

Ao dizer isso, ela admitia que tinha de lutar consigo mesma para sair da cama ao romper da aurora. Entretanto, uma vez em pé, depois de ter andado por alguns minutos, as endorfinas começavam a atuar e ela se sentia no comando.

Como é que ela se motivava para andar dia após dia? Tirando uma fotografia emocional daquele momento, lembrando a si mesma como se sentia bem fazendo

aquilo. Nesse caso, no auge da euforia, minha amiga tocava seu anel e, emocionalmente, "fotografava" seus sentimentos e sensações. Na próxima vez que se sentisse tentada a continuar dormindo, conscientemente tocava o anel para trazer de volta aquele momento. Ao fazer isso, ela ligava uma poderosa experiência emocional a um gesto.

Você pode usar essa técnica e conectar-se instantaneamente a seus sucessos do passado, sejam pequenas vitórias ou grandiosos feitos: a maneira como se sentiu quando concluiu aquele trabalhoso relatório, a satisfação ao resolver um conflito com um colega, a alegria quando o cliente que tentava conquistar finalmente disse que *sim*.

As âncoras funcionam em todos os sentidos. Você *vê* uma imagem de si mesmo cruzando a linha de chegada, ganhando um prêmio, fazendo um belo discurso ou, talvez, voltando no tempo, há uns dois verões, usando roupa esporte alguns tamanhos menor. *Ouve* o som do seu nome falado por alguém que se preocupa com você. Sente o *aroma* da cafeteria onde fechou seu último bom negócio — é o cheiro do sucesso. *Prova* o gosto do champanhe com o qual brindou seu primeiro contrato. *Sente* o ombro amigo de um colega.

— Muito bem, eu entendi, Tonya; você está sugerindo que as âncoras estão em, toda parte, certo?

Com certeza, estão. E por essa razão você precisa ter certeza da mensagem que está ancorando. Assim como essas técnicas podem levar a resultados positivos, também existe a probabilidade de conduzirem a conexões negativas.

Imagine um casal. O marido chega em casa e vê a mulher carrancuda.

— O que há de errado? — pergunta.

— Não tenho certeza de que poderemos pagar as contas deste mês — ela responde.

Imediatamente, ele sente um golpe em sua autoestima.

Uma ou duas semanas depois, ao regressar, ele se depara com a mesma cara amarrada.

— Qual é o problema? — questiona.

Como ele imaginava, ela diz:

— Dinheiro. Está saindo mais do que entrando.

A âncora está consolidada. A próxima vez que ele vir a mulher com aquela expressão, vai pensar em *dinheiro* e em como é um péssimo provedor. O pior de tudo é que talvez ela esteja de cara amarrada por uma razão totalmente distinta. Quem sabe não tenha dormido bem na noite anterior ou, ainda, tenha escorregado

nos degraus da escada e dado mal jeito na coluna. Não importa. No momento em que ela fica carrancuda, ele pensa em como não consegue sustentar direito a família.

Todos nós estamos sempre ancorando aspectos negativos. Não é de nosso agrado, mas continuaremos a fazer isso até que tenhamos consciência de que, ao fazê-lo, estamos transmitindo poderosas mensagens aos outros.

Veja o meu exemplo. Se estou chateada, mesmo que ligeiramente, minha sobrancelha se levanta — não muito, mas o suficiente para que meu marido perceba.

Ele anda até a porta, me olha e imediatamente pergunta:

— Qual é o problema?

— Nada — eu minto.

— Tonya, eu vi. Qual é o problema?

Nem todo marido analisa cada expressão de sua esposa tão cuidadosamente como o meu, mas é bom acreditar que a maioria deles percebe e é afetado por suas âncoras — eles vêem a sobrancelha levantar-se e, subitamente sentem ansiedade, sabendo que alguma coisa não muito boa está acontecendo com você.

Algumas âncoras que ocorrem aleatoriamente podem soar negativamente em cada um de nós. Se você usa determinado traje para um funeral, ansiará por uma nova oportunidade de usá-lo? E como se sente quando ouve aquela canção que sempre tocava quando você e seu ex começavam a brigar?

Uma de minhas colegas odeia aves, porque, quando era muito jovem, foi perseguida por um peru. Até mesmo o som das asas batendo pode aumentar sua irritabilidade e provocar palpitação. Outro colaborador teve uma experiência ruim com avião durante uma aterrissagem forçada. Agora, a cada viagem aérea, ele sua em bicas quando há turbulência, a sensação o faz reviver a terrível experiência de um incidente, que por pouco não se tornou um grande acidente.

Isso é uma *ancoragem aleatória* e é assim que a maioria desses fenômenos ocorrem na vida. Apenas aconteceu de estar tocando aquela música, a brisa do oceano simplesmente surgiu; seu parceiro estava usando aquele perfume sem uma razão especial... Agora, tudo isso o lembrará para sempre desse evento, de como se sentia e o que estava fazendo. Mas é possível cortar essas âncoras, desde que se torne consciente de sua existência e da reação que pode causar, tanto em você como naqueles ao seu redor. Quando reconhecer o gatilho e a resposta que provoca, mude a resposta. Use os passos relacionados antes e crie uma nova reação aos estímulos. Pode levar algum tempo, mas vai funcionar.

## Teste em você

Além das âncoras que acontecem naturalmente, há muitas outras maneiras pelas quais podemos produzir subrepticiamente poderosas âncoras em nós mesmos e nos outros. Uma âncora poderosa é algo que criamos para provocar a resposta que desejamos. Essa ferramenta é tão versátil, que pode ser usada para tudo, desde perda de peso até conseguir parar de fumar ou melhorar o humor. Vamos tentar agora mesmo.

Lembre-se de um momento em que sentiu uma emoção positiva: euforia, confiança, sucesso, vitória. Você decide. Reviva o fato com todos os seus sentidos. Como lhe pareceu esse momento? Como soou para você? Dê à sua memória tudo o que tem, faça com que seja algo realmente vívido.

*Ancore um pensamento, pressionando o polegar e o indicador.*

Agora, quando suas sensações foram se tornando mais e mais intensas e você começar a sentir-se como se sentiu na ocasião original, toque seu anel ou faça um gesto, juntando o polegar ao indicador por alguns instantes. Então, pense sobre algo sem nenhuma relação com o evento que você acabou de reviver mentalmente, como o número de seu telefone, por exemplo. Repita o gesto algumas vezes, se necessário, para ter certeza de que capturou o momento. Se não puder recuperar instantaneamente a experiência, repita o processo mais uma vez.

Agora, você criou uma autêntica, maravilhosa e vibrante memória para si. E poderá recorrer a ela sempre que precisar se sentir bem, melhorar sua autoestima e autoconfiança — tudo o que tem a fazer é repetir aquele o gesto.

No final do livro, você encontrará um plano para decompor o processo passo a passo. Mas não tente experimentar vinte novas práticas em dois dias. É preciso segmentá-las, realizando uma por vez e em determinada ordem. Se você se dispuser a segui-las, com um pouco de prática o programa todo vai se transformar em sua segunda natureza.

De vez em quando ainda tenho de me lembrar que não posso deixar as coisas no piloto automático. Quando fazemos isso, nossas defesas caem. E quando isso acontece, ficamos à mercê do acaso, vulneráveis a manipulações de outras pessoas,

em direção contrária à do nosso equilíbrio interior. Se você não fizer o movimento, alguém o fará.

Demora para que um novo caminho neural e um novo hábito sejam construídos. Eu nunca digo que esse é um processo da noite para o dia, porque não é. É muita informação. Portanto, use o plano e realmente internalize cada etapa.

## Seccionado as âncoras

Suponha que uma campanha que você criou para um cliente seja bem-sucedida. Você bate as palmas das mãos em sinal de aplauso e diz:

— Isso foi brilhante. Você é o máximo! (desde, é claro, que seu cliente seja "o máximo").

No futuro, a repetição do gesto e da declaração fará seu cliente conectar-se com a vitória dele (que também é sua).

Você simplesmente seccionou as âncoras — o gesto e a declaração. Para obter o maior benefício possível, combine as âncoras da maneira como se segue.

Fale.
Toque.
Dê uma resposta visual, como um sorriso ou uma testa franzida.
Use mais de um sistema representativo de cada vez.

Vamos a outro exemplo, para demonstrar o poder do seccionamento das âncoras. Pense em um estado emocional que você gostaria de ser capaz de acessar a qualquer momento. Um dos melhores, do meu ponto de vista, é a confiança. Talvez você se sinta desconfortável em uma sala cheia de pessoas que não conhece, em uma festa, um bar ou em qualquer outro evento social. A confiança pode ajudar você.

A primeira coisa que tem de fazer é trazer à tona lembranças de momentos em que se sentiu totalmente confiante. Talvez seja aquela passagem no ano passado, quando o chefão gentilmente segurou seu braço e disse que sua proposta tinha sido a melhor e que ele aprovava sua ideia. Maravilha!!! Isso não apenas concorreu para melhorar sua autoconfiança, como também lhe trouxe benefícios adicionais, como uma elevação imediata de seu *status*, testemunhada pelos colegas. Poderosa essa situação!

Agora, a maneira mais fácil de acessar a âncora é escolher o momento dessa experiência em que se concentra o clímax da emoção. Nesse caso, foi quando o chefe o pegou você pelo braço e o felicitou. Então, você precisa escolher suas âncoras. Eu escolheria ver as letras C-O-N-F-I-A-N-Ç-A em minha mente, como âncora visual; sussurraria "confiança" como âncora auditiva; e gentilmente puxaria a ponta da orelha, como uma âncora cinestésica.

A divisão dessa âncora em três torna seu efeito mais forte cada vez que você a utilizar. Com o uso de suas âncoras, você recaptura a experiência segundo a segundo, a partir do momento em que seu chefe iniciou as congratulações: *bum!* Ative as três simultaneamente. Sinta a confiança. Repita esse processo até que possa entrar em uma sala cheia de gente como um astro do *rock*!

Dê uma olhada no que fizemos aqui. Você assumiu a ideia básica de ancoramento e a usou como ferramenta para "fotografar" certos momentos e se motivar. Também aprendeu como sair da ancoragem aleatória para a poderosa, de modo a criar laços com todos aqueles de quem você quer obter *sins*.

Por mais entusiasmante que essa técnica possa ser, não é isenta de riscos. Em primeiro lugar, nem é preciso dizer que devemos ter cuidado com a maneira como e onde tocamos nossos colegas de trabalho. Você está procurando relacionar-se e não um tapa no rosto, uma proposta ou uma viagem sem escala ao departamento de recursos humanos. Além disso, se for tocar alguém, é preciso que o faça de uma maneira incomum. Um aperto de mão não é uma âncora forte, a não ser se for dado de um jeito muito particular, único. Mas, lembre-se: em geral, a primeira conexão que você compartilha com alguém é a que se mantém.

Além disso, você, eu e qualquer pessoa (inclusive a pessoa que você quer que lhe *diga sim*) pode sentir uma âncora falsa a quilômetros de distância. Você não é um manequim de vitrine. Se um vendedor lhe pedir para dizer como se *sentiu* quando comprou seu primeiro carro, e fica esperando a resposta como um gato ansioso por pegar um rato, você saberá o que está acontecendo. O mesmo vale para seu alvo *sim*. Para uma âncora poderosa funcionar, você tem de sentir o entusiasmo da outra pessoa e a sua própria emoção.

Um vendedor inteligente, em vez de perguntar como você se sentiu, poderia perguntar *por que* você comprou seu primeiro carro. O essa pergunta tem de especial? Ao querer saber esse detalhe, ele dá a impressão de que está tentando encontrar que valor teve aquele carro, e, assim, seguir as pistas para saber o que você, cliente, pensa que seria equivalente.

— O que tornou aquele carro tão maravilhoso?

Esse vendedor inteligente, de maneira velada, lhe pede para reviver aquela experiência, para que possa devolver a informação a você sem parecer um gato. Tudo tem a ver como a formulação.

Por fim, uma âncora poderosa é mais eficaz quando seu alvo também está vivenciando um momento de extrema emoção, e não apenas relembrando algum. Isso ocorre com menos frequência nos negócios do que em casa. Mas acontece, e você tem o poder de incitar essa mesma emoção se também conseguir se envolver.

Agora que você sabe como usar as âncoras poderosas, encontrará as oportunidades.

Informe-se a respeito da vida de seus clientes. Mesmo em conversas rápidas e informais, você pode captar grandes histórias e sentimentos. Um de meus estudos favoritos diz respeito a Joe Girard, que, de acordo com o Livro Guinness de Recordes Mundiais, foi o melhor vendedor de carros do mundo durante vinte anos consecutivos.

Seu segredo era extraordinariamente simples: todos os seus 300 mil ex-clientes recebiam cartões dele a cada mês. Eram assinados por ele e traziam uma mensagem escrita à mão: "Eu gosto de você". Seus compradores sempre voltavam… E por que não voltariam?[1]

Se você é um profissional de qualquer ramo e fideliza alguém, está fazendo a coisa certa e, provavelmente, se trata de algo, de sua parte, que dá um caráter pessoal ao encontro. Durante uma reunião, eu tomo notas, para que, quando estiver respondendo a meu anfitrião, possa mencionar todos os detalhes pessoais sobre os quais conversamos.

Talvez seu anfitrião esteja viajando em um cruzeiro. Ele é torcedor do Braves[2] Então, você escreve uma mensagem a ele para dizer: "Meus agradecimentos. Por falar nisso, os Mets[3] ganharam aquela noite. Só queria que você soubesse da inveja que senti por você ter saído em um cruzeiro". Quando ele receber o email, a ligação entre vocês se estreitará.

---

1. CIALDINI, Robert B. & GOLDSTEIN, Noah J. "The Science and Practice of Persuasion". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Report* 43, n. 2 (2002): 40-50.

2. Time de beisebol de Atlanta, nos Estados Unidos. (N. T.)

3. Time de beisebol de Nova York. (N. T.)

Você encontrará muitas oportunidades de ancorar em casa, também. Eu descobri que compartilhar âncoras significativas e divertidas com minha família tornava muito mais precioso o tempo que passávamos juntos. Somos cinéfilos, e muitos de nossos momentos de conexão instantânea vieram de filmes que assistimos. Quer se trate de repetir um diálogo bem conhecido ou de ouvir parte de uma trilha sonora ou de usar o gestual de um personagem, as âncoras nos unem não apenas aos filmes em si, mas à alegria de vê-los juntos.

## Motivação

Ancorar é uma maneira poderosa de nos automotivarmos, pois podemos associar um estado emocional positivo a nossas palavras ou movimentos. Ancore um sentimento de sucesso para si, porque, assim, quando estiver em “pra baixo”, poderá lançar mão de uma rápida alavanca. Digamos que você está em um ótimo momento profissional, totalmente concentrado e com toda sua energia naquilo — em resumo, você está no auge.

Então, escolha uma indicação verbal, algo como uma palavra de que goste, ou faça um gesto, como juntar o polegar e o indicador (faça isso, sob o tampo da mesa). Não se mexa por alguns segundos, enquanto repete a âncora várias e várias vezes. Ela, agora, estará associada àquele estado mental, e você poderá lançar mão dela quando precisar.

Se você é um gerente, provavelmente enfrenta constantes desafios quanto à forma de manter as pessoas entusiasmadas. Mesmo os membros da equipe precisam ser capazes de motivar os outros integrantes de seus grupos.

Criticar um indivíduo é um trabalho difícil. O aspecto mais importante dessa tarefa é manter o tom positivo. Em *Psych 101*[1], aprendemos a alinhar um aspecto positivo, depois um negativo, para depois fechar com um positivo.

— Está ótima a proposta de vendas que você escreveu, Jane, realmente, evoluiu desde a anterior. Penso que precisamos de mais detalhes sobre nossa concorrência e justificar porque somos a melhor escolha. Acrescente isso e chegará bem perto da perfeição.

---

1. Texto genérico de psicologia, com os conceitos gerais da matéria acessíveis *on-line*. Pode ser consultado em http://allpsych.com/psychology101/index.html. (N. T.)

Pense na crítica como se fosse um biscoito recheado. As duas partes externas são as coisas maravilhosas que o indivíduo está fazendo, e o creme é a negativa. (Sei que você deve estar pensando: "Como é que o creme poderia ser algo negativo?" Mas é apenas uma metáfora.) Mostre à pessoa que estiver criticando o quanto se preocupa com ela. Afinal de contas, você não dividiria biscoitos deliciosos com qualquer um, não é verdade?

Garanta também que a crítica seja feita em total privacidade. Evito até mesmo dar uma bronca em um de meus filhos na presença do outro, pois sua autoestima não suportaria a humilhação de ser admoestado em público.

A crítica pode ajudar uma pessoa a encontrar uma solução. Por exemplo, se os números estiverem em baixa, o que ela poderia fazer para aumentá-los da próxima vez? Que influência negativa teria afetado seu desempenho no passado, e como isso poderia ser eliminado, para que seus resultados melhorem?

Tenha muito cuidado com o que você expressa, para que não seja um elemento de desconexão. Embora mais adiante abordarei o tema do inimigo comum como componente-chave na construção da comunicação com outra pessoa, mas não o aconselho a fazer fofoca nem ficar falando mal dos outros. E não perca seu tempo com pessoas que fazem isso.

Há pouco tempo, comentei com uma nova amiga sobre um projeto que outra pessoa e eu havíamos feito. Quando eu disse que não tinha ficado muito satisfeita com o trabalho, ela me pediu mais informações a respeito. Eu não sabia muito bem como responder o seu pedido de maneira delicada, mas, antes que o fizesse, ela me surpreendeu dizendo:

— Não se preocupe em me contar sobre os aspectos negativos. O que importa é o que podemos fazer para obter resultados diferentes.

Ela não estava interessada com falatórios, queria obter um "feito" e melhorar minha experiência naquele tipo de processo. Essa é a característica de pessoas em quem se pode confiar — elas estão interessadas em motivar, não em denegrir.

As pessoas que têm talento para construir equipes e sabem motivar são aquelas que têm traços de carisma, entusiasmo e confiança. Reconhecem o poder de trabalhar em conjunto e fazem com que todos se sintam importantes. Construtores de equipes e líderes sempre pensam em apelar para o que é importante para os outros membros do grupo. Mas, para incentivar os outros, é preciso saber quais são suas aspirações, ambições, metas e esperanças pessoais.

Um motivador tem de ser poderoso, sem exagerar na emoção. Precisa transmitir paixão, sem demonstrar fraqueza ou vulnerabilidade. Pense no papel do Pre-

sidente da República. Tem de ser a figura da autoridade, mas não pode expor seu calcanhar de Aquiles. Quando o presidente Obama falou em uma campanha sobre o plano de saúde e divulgou uma carta de Ted Kennedy, na qual ele pedia que só fosse lida depois de sua morte, a multidão estava silenciosa e muitas pessoas começaram a chorar. Obama foi muito hábil ao provocar emoção nos outros, enquanto mantinha a compostura.

*Howard Dean, um grande opositor de George W Bush, com críticas vigorosas à intervenção militar no Iraque. Ficou em terceiro lugar, na disputa de 2004.*

Agora, pense no que aconteceu com Howard Dean e o discurso que provocou o fim de sua carreira política. Sua paixão era tão intensa, que as pessoas passaram a temer que ele não fosse capaz de tomar decisões racionais.

Ao respeitar os outros, você exige respeito por si. As pessoas tendem a preferir se manter ao lado de quem as valoriza e faz com que sejam melhores. Um motivador poderoso é aquele que sempre concorre para a ampliação da autoestima alheia.

Uma das razões pelas quais eu gosto de ancorar é o fator sutilmente caloroso da técnica, que nos permite compartilhar e nos manter conectados com grandes momentos de outras pessoas. Faz com que o seu alvo para um *sim* — assim como você — se sinta bem. Haveria maneira melhor de conduzir os negócios?

Chegou o momento de conhecer os aspectos não verbais da comunicação.

## PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Sou fornecedor de alimentos para eventos. Embora o ganho não seja grande, amo o que faço. Alguns de meus clientes me dão ótimas gorjetas, e um ou outro apenas paga o custo do evento. Trato todo mundo com cordialidade e respeito. Converso com eles e ouço quando me contam algo sobre sua vida. Como faço para que os que não costumam dar gorjetas passem a fazê-lo?

**RESPOSTA:** Neste momento, você está dependendo da generosidade de seus clientes, e isso não basta. Tente ser mais proativo. Prepare uma pequena sobremesa adicional (gratuita) que possa ser comida no dia seguinte, mas não a distribua durante o evento. Espere até o instante das despedidas. Quando seu trabalho estiver concluído, estenda a mão e diga: “Fiquei muito satisfeito em poder servir você”. Então, tire o ás da manga: ofereça a seu cliente a sobremesa primorosamente embrulhada, sussurrando: “Fiz esse presentinho para você desfrutar amanhã”. E dê uma piscada. Isso, pisque para ele. Estudos têm demonstrado que garçons que tocam seus clientes quando trazem a nota tendem a receber gorjetas maiores. Se em vez de depositar balinhas de hortelã no balcão, o atendente as entregar a quem estiver fechando a conta, a gorjeta também será mais generosa. E poderá ser 23% maior se o garçom entregar a bala nas mãos do cliente, afastar-se e, subitamente, virar-se de novo com um sorriso e oferecer mais um confeito de hortelã.[1]

Outro estudo revelou que quando bibliotecários tocavam usuários da biblioteca por meio segundo, no momento em que devolviam os cartões, o pessoal gostava mais deles — e também da biblioteca. Acredite: sua oferta de despedida vai influenciar o valor das gorjetas. Não tenha receio de tocar.

## SINAIS DELE/SINAIS DELA

*Toque equivale a poder*

Mesmo um toque suave tem impacto. Em estudo realizado em 2004, 87 estudantes universitários viram um de três vídeos de uma conversa entre um homem e uma mulher. As fitas eram idênticas, exceto no começo e no final. Em uma delas, o rapaz tocava a moça no ombro. Na segunda, era ela quem tocava nele. E, na última, eles não se tocavam. Os participantes usaram 17 adjetivos para avaliar os indivíduos que apareciam nos vídeos. Ela foi considerada mais dominante (estereotipicamente masculina) quando tomou a iniciativa do toque, e o rapaz, considerado mais passivo (estereotipicamente feminino), quando ela o tocou.

1. DEVITO, Joseph A. & HECHT, Michael L. *The Nonverbal Communication Reader*. Long Grove: Waveland Press, 1989.

2. FORDEN, Carie. “The Infl uence of Sex-Role Expectations on the Perception of Touch”. *Sex Roles 7*, n. 9 (1981): 889-94.

PARTE III

# A VANTAGEM NÃO VERBAL

DEZ

# Elementos básicos da linguagem corporal

*Quanto menos você fala, mais será ouvido.*

ABIGAIL VAN BUREN

Você conquistará o *sim* mais depressa quando entender o que seu alvo estiver dizendo realmente, e, surpreendentemente, a melhor maneira de entendê-lo é observando-o. Estudos demonstram que nós nos comunicamos muito mais pela forma não verbal. É por isso que ao combinar técnicas verbais e não verbais você pode se tornar um gênio da comunicação.

Observamos, anteriormente, o papel do cérebro nessa área. É importante compreender como tudo funciona, e não se trata apenas de uma opinião minha: isso é ciência.

Veja só o que acontece quando conhecemos alguém. Durante aquela primeira fração de segundo, fazemos um julgamento inicial sobre a pessoa: se é atraente, se tem carisma, se é confiável, competente ou agressiva. Isso acontece normalmente, às vezes centenas de vezes ao dia. Os resultados desses encontros tornam-se parte de nosso sistema de piloto automático. Nosso pequeno banco de dados determina quais

características fazem um indivíduo ser um *sim* ou um *não*. Com certeza, mesmo que tais julgamentos iniciais ocorram, se o encontro for de fato efetivo, os próximos momentos tornam-se vitais para o quadro. Como é que funciona?

Nosso mesencéfalo (amígdala) registra a impressão imediata da pessoa. Ela inspira segurança? Não é ameaçadora? Como se classifica de acordo com os critérios que acabei de alinhar? Depois, vem o neocórtex, com uma avaliação mais analítica. Com base em experiências anteriores, o cérebro — sua própria e pequena base de dados e filtros — faz uma série de cliques, como uma máquina fotográfica, do estilo de aproximação da pessoa: tom de voz, aperto de mão, reconhecimento espacial, cheiro, sorriso. Cada bit de informação avaliável é captado e comparado com as experiências de vida que temos, de maneira a acender um *sim* ou *não*. É isso — a primeira impressão está formada! Pode não ser a correta, mas é feita, de qualquer forma.

Do mesmo modo que os outros o avaliam, seu cérebro os está avaliando. Então, a pergunta de um milhão de reais para todos os céticos de plantão: vocês estão recebendo informações corretas ou será que a pessoa com quem estão falando sabe transmitir uma impressão favorável e esconder seus verdadeiros motivos? Aqui está uma maneira de saber.

Estude tantas pessoas quanto puder — colegas e amigos de longo tempo e estranhos com quem esbarra na rua. Perceba suas expressões, movimentos, postura. A pessoa pode estar sorrindo e movimentando a mão, mas para onde seus pés estão apontando? Se apontarem para uma direção diferente de onde você está, talvez ela não veja a hora de sair dali.

"E se isso for apenas um padrão habitual de a pessoa ficar em pé?", você pode perguntar. E eu lhe pergunto de volta: "Se você cruzar os braços enquanto conversamos, tem certeza de que o fará por ser uma postura-padrão?".

É justamente aqui que se aplica, muito bem, a técnica que vem a seguir.

### PRIMEIRAS IMPRESSÕES: QUANTO MAIS POSITIVO, MELHOR

Como já conversamos, a evidência científica há muito tempo tem respaldado a teoria de que o hemisfério direito do cérebro processa a emoção. Uma segunda e nova teoria sugere que isso depende de qual emoção estiver sendo processada e se é positiva ou negativa.

Em 2009, em estudo realizado com 80 estudantes de psicologia, pesquisadores descobriram que o lado direito não só é mais eficiente ao processar as emoções, como faz isso mais rápido com algumas emoções do que com outras. Depois de olhar um rosto durante apenas cem milésimos de segundo, indivíduos podiam detectar expressões de felicidade e surpresa mais depressa do que de tristeza e medo. Se os resultados da pesquisa forem corretos, talvez possamos processar a felicidade mais rapidamente do que a tristeza e o medo.[1] É mais uma razão para sorrir quando estiver provocando aquela primeira impressão.

### PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Meu chefe é destro. Ele tende a cruzar a perna direita sobre a esquerda sempre que um de meus colegas fala durante uma reunião. Creio que seja a sua maneira de dizer à pessoa que não gosta de suas ideias, porque os destros nunca fazem isso naturalmente.

**RESPOSTA:** Embora, estatisticamente, a maioria das pessoas cruze a perna esquerda sobre a direita, de 30% a 40% da população (destros ou canhotos) cruzam a perna direita sobre a esquerda. Você precisa normatizar seu chefe e concluir se isso é algo que ele costuma fazer habitualmente.

## Trinta segundos para ter uma base

Todas as pessoas que conheço já cometeram ao menos um grande erro por ter confiado na pessoa errada. O consultor financeiro que disse que seu dinheiro estava a salvo (ufa!); o diretor do departamento de RH que afirmou que suas informações eram confidenciais; o vendedor que sorriu, garantindo que aquele jeans fazia você parecer tão esbelto — mentirosos, todos eles!

---

1. ALVES, N. T.; AZNAR-CASANOVA, J. A. e FUKUSIMA, S. S. “Patterns of Brain Asymmetry in the Perception of Positive and Negative Facial Expressions”. *Laterality: Asymmetries of Body, Brain and Cognition* 14, n. 3 (2009): 256-72.

Agora mesmo vou lhe ensinar uma técnica que será útil para protegê-lo dos loroteiros do mundo. Ajudará, também, a detectar quando alguém está nervoso ou sentindo algo completamente diferente do que está dizendo. Essa técnica é chamada de codificação ou também normatização, e já foi mencionada no Capítulo 1. Aposto como você já foi codificado antes. Eu sei que fui. Na codificação, você detecta os sinais de que um indivíduo está mentindo pela observação anterior de seus sinais verdadeiros. Simplificando: um sinal verdadeiro é a maneira como alguém gesticula ou age "normalmente" quando não está sob pressão nem tentando vender sua própria imagem.

Então, o que isso significa? Muito bem: suponhamos que seu objetivo seja perceber os sinais que alguém emite quando está calmo. Como é seu aperto de mão: dominante, neutro ou submisso? Como ele fica em pé? Qual é a posição de seu tronco? Ele se aproxima de você ou se afasta? Que tipo de gestos costuma fazer: largos ou contidos? Sua expressão facial é neutra? E seus olhos, mantêm o contato direito com seu interlocutor quando está conversando? Quantas vezes parecem piscar? Finalmente, qual é a posição normal dos olhos dele quando fala ou rememora? Faça perguntas inócuas, baseadas simplesmente em fatos.

Durante uma conversa casual, faça uma pergunta que leve a outra pessoa a tentar lembrar-se de algo visual e factual.

— Há quanto tempo a empresa existe?

— Quem é mesmo o vice-presidente?

— Qual é a circulação do jornal?

Observe o rosto da pessoa enquanto responde. Olha para cima? Para baixo? Para a direita ou para a esquerda? Logo você perceberá como ela recorda fatos. Agora, quando quiser testar se ela está dizendo a verdade sobre algo, leve em conta as observações que fez e vá em frente, pergunte o que deseja saber. Se ela tiver olhado para cima ou para a esquerda ao tentar resgatar algo da memória, provavelmente olhará para cima e para a direita quando estiver "inventando" uma história. Por quê? Porque, para construir uma mentira, temos de acessar uma parte do cérebro diferente daquela que usamos para lembrar detalhes verdadeiros.

Entrevista de emprego: — Quantos andares esta empresa ocupa?

Interação social: — Oh, então agora você é o vice-presidente do banco? O que fez, antes de se associar à Merrill Lynch?

Diálogo entre pais: — Quantos anos a Katie tem?

— Seis.

— Ah, como o Jaidan. E quando Katie fará sete?

Agora que você já codificou seu alvo, pode também determinar seu sistema representativo. É uma criatura Visual, Auditiva ou Cinestésica? As pessoas tendem a mover os olhos quando estão pensando. Ao observar esses movimentos, podemos saber se estão pensando em imagens, sons ou sentimentos. Consegue perceber como esta informação é valiosa e poderosa? Quando conhecemos o sistema representativo de alguém, podemos compreender o mundo dessa pessoa.

Pessoas visuais tendem a mover os olhos para cima. Auditivas, por outro lado, costumam ficar olhando de um lado para o outro. Cinestésicos, por sua vez, direcionam o olhar para baixo. Uma pessoa pode "contar" a você como ela pensa apenas pelo movimento dos olhos.

Além desse detalhe, o tom da voz também é uma ferramenta reveladora para determinar se alguém está agitado. Até mesmo um vendedor, alguém que você nunca viu antes, pode demonstrar qual é seu estilo pelo tom da voz. Foi o que aconteceu com uma colega minha, quando encomendou uma cara sala de jantar: o vendedor disse que os móveis chegariam em seis semanas e isso não aconteceu. Quando ela ligou para cobrar, o vendedor disse:

— Ah, chegarão em vinte semanas.

O tom que ele usou era condescendente, e ela podia jurar que o homem não estava nem ai para resolver seu problema.

— Não foi isso que me foi dito — ela retrucou. — Meu marido está furioso. Vou cancelar o pedido.

Todos nós temos uma saída. Para os pais, são as crianças. E para quem não tem filhos, a saída é o que é de fato significativo para o outro. E ela finalmente conseguiu a atenção do vendedor.

— Vamos fazer a coisa certa — ele disse. (Era um macho dominante, com voz de paizão.) — Eu lamento tanto que isso tenha acontecido, que vou compensá-la oferecendo-lhe protetores de mesa.

Pegando a deixa do papel que o vendedor assumira — de macho condescendente —, minha amiga jogou intencionalmente uma isca de volta, especificamente destinada à sua necessidade de ser dominante na conversa. Ela pensou: será que esse homem realmente acredita que noventa dias de espera pelos móveis de sala de jantar podem ser compensados apenas com um jogo de protetores de mesa? Mas ela disse isso em alto e bom som? Não, ao contrário, ela representou o papel de uma mulher em apuros.

— Olhe, esse é um problema real, porque meu marido quer que a venda seja cancelada. Preciso de sua ajuda. (As pessoas gostam quando você pede ajuda.)

— Muito bem, então posso conceder um desconto de quatrocentos dólares.

— Sinto muito — ela disse. — Quatrocentos dólares não o demoverão.

— Quinhentos?

— Por favor, escute. Preciso de sua ajuda, porque meu marido vai surtar se eu não conseguir o dinheiro de volta. Já esperei mais de dez semanas.

— Seiscentos?

— Meu marido…

— Não posso fazer um desconto maior que esse — disse o vendedor. — Será que você precisa de algum outro tipo de móvel para sua casa?

— Bem, poderia ser um sofá.

E assim ela conseguiu um sofá novo e um desconto de seiscentos dólares nos móveis da sala de jantar.

Por quê? Porque ela codificou a voz dele e conduziu as negociações na medida certa para aquele modelo. Se o vendedor fosse de um tipo diferente, submisso ou apologético, minha colega talvez tivesse usado o enfoque de Alfa dominante — direta ao ponto.

— Ouça, Charlie, você está oferecendo quatrocentos dólares de desconto, e mesmo assim não sinto que a situação seja ganha-ganha. Em cada transação, ambas as partes devem caminhar se sentindo bem, e isso não está acontecendo.

Entretanto, por que ele assumiu o papel Alfa, esta abordagem não teria funcionado. Reconhecendo isso, ela jogou com as palavras que ele queria ouvir. Ela disse que tinha "um problema real" e pediu ajuda.

Embora alguns achem que ela conduziu a negociação de maneira submissa, você tem de ouvir seu interlocutor para dominar a situação. E foi o que ela fez. Agora está sentada em seu novo sofá.

A codificação muda a maneira como você lida com as pessoas, e oferece uma vantagem. Em seguida, vamos discutir os passos que vêm depois de ter codificado alguém.

ONZE

# A anatomia dos gestos

## *Corpo*

Todos nós já ouvimos a expressão “fulano fala com as mãos”. Na verdade, nós falamos com as mãos. E com os pés. E com o corpo todo. Mais importante ainda: ampliamos nossas mensagens usando gestos.

O corpo nunca mente. Ele demonstra o que você está sentindo.

Em data recente, Bill Maher[1] apareceu no programa *The Tonight Show*, de Conan O’Brien, e a conversa logo se encaminhou para o plano de saúde proposto pelo presidente Obama. O’Brien estava visivelmente desconfortável.

— Neste país, precisamos de um partido progressista, e nós não o temos — disse Maher, comprimindo os lábios de raiva.

O’Brien olhou para baixo, com as palmas das mãos viradas para cima, numa posição submissa, com os ombros caídos e com a boca em um rictus descendente,

1. Escritor, comentarista político, apresentador e comediante norte-americano. (N. T.)

evidenciando defesa e submissão. Ele fez uma pausa, imaginando para onde teria ido todo seu poder.

— Eu o magoei? — perguntou Maher, enquanto dava a cartada decisiva, tocando o entrevistador gentilmente, enquanto se aproximava, com um gestual de pacificação.

— Você parece desanimado — O'Brien respondeu. — Mas, não, em absoluto, você não me feriu. Tenho minhas próprias convicções a respeito desse assunto.

Mas era tarde demais, pois O'Brien já havia perdido seu poder.

O contexto de um gesto determina seu significado. Por exemplo: se alguém avança sobre o espaço de outra pessoa, essa atitude, em geral, é considerada agressiva, especialmente no ambiente de negócios. Mas sob um enquadramento diferente — digamos, um homem que deseja que uma mulher goste dele e esteja disposta a envolver-se com ele — o significado é completamente diferente.

## Aquele primeiro aperto de mãos — “Vamos nos conectar.”

Durante o festival de mídia sobre o caso Clinton-Lewinsky, a revista *Newsweek* revelou o seguinte: “Entre os assessores da Casa Branca, quando ali chegou em junho de 1995, Monica Lewinsky era conhecida como ‘pegadora’. Se uma pessoa importante a cumprimentasse com um aperto de mão, ela continuava segurando, não largava logo. Sua determinação de ingressar nos mais profundos santuários da Casa Branca era excepcional, mesmo considerando a atitude de outros estrelados jovens estagiários”.

Não sei se essa qualificação era legítima, mas conheço o poder de um aperto de mão. De modo geral, é a primeira forma de intimidade que duas pessoas compartilham. Obviamente, não queremos ficar grudados ali nem ser manipulados por esse toque inicial.

Tenho certeza de que você já trocou aperto de mão com alguém que, consciente ou inconscientemente, tentou mostrar-se dominante, seja por ser enfático demais no gesto ou por exagerar na pressão. Não funcionou, não é? Você não se sentiu ligado àquela pessoa.

Isso acontece porque a tentativa de queda de braço não é uma maneira de criar laços, em um primeiro encontro. O objetivo é o *sim,* não a derrota de um adversário.

Não seja uma pessoa pegadora ou manipuladora; mantenha o cumprimento por menos de três segundos. Use sempre a mão direita, jamais a esquerda. Estenda-a horizontalmente. A palma da sua mão deve tocar a da outra pessoa (não os dedos), e a aderência tem de ser confortável. Aponte todo o corpo na direção de seu alvo, e movimente o braço inteiro, não só a mão.

Apertos de mão frouxos ou apertados demais são igualmente desagradáveis. Os frouxos dão impressão de insegurança, e fazem com que a outra pessoa se sinta extremamente desconfortável. Ao contrário, se você aperta demais a mão de alguém que está usando um anel, deixará uma marca instantânea, é certo, mas apenas na carne. Então, pratique com um amigo até que o gesto se torne natural e espontâneo.

Leve em conta, também, o que seu alvo faz para viver, ou seja, sua profissão. É cirurgião? Artista? Pianista? Se for alguém que trabalha com as mãos, seu cumprimento poderá ser intencionalmente mais fraco, porém sua personalidade, forte.

## Indicador para cima — "Adiante! Sensacional! Tudo bem, comigo. Estamos juntos nisso, incondicionalmente."

Polegares para cima revelam confiança e aceitação, e não há nada errado nisso. Use esse gesto para criar laços, expressar otimismo e transmitir congratulações.

Seu colega conseguiu um novo cliente? Polegar para cima! Você e ele estão comprometidos com o novo plano de ação? Polegar para cima!

Aqui está o único problema: é um gesto usado com frequência por figuras públicas, na vida política, de John F. Kennedy a Bill Clinton, o que pode também parecer

lugar comum e algo não sincero. De qualquer modo, não use se não for exatamente o que quiser transmitir.

## Palmas das mãos para cima — "Oi, aqui estou, sem nada para esconder."

Esse é um gesto de "confie em mim", e, assim, um dos favoritos entre os desonestos que tentam escrutinar você. Joe Navarro, ex-agente do FBI, diz que consideraria altamente suspeito alguém que usasse esse gesto para proclamar inocência. Clamar inocência não é afirmativo, é um pedido para que acreditem em você, em vez de insistir que está dizendo a verdade, portanto, clamar com a palma da mão virada para cima mostra revela insegurança quanto à própria resposta.[1]

Com certeza, uma mão aberta, com a palma à mostra, também pode demonstrar submissão, boa vontade e abertura, e devemos ler o significado de acordo com isso, também, a menos que tenha razões para supor o contrário.

*O ator Tom Cruise participa da estreia de* Valkyrie *no tapete vermelho do Cinemex Mall Santa Fe, na Cidade do México, em 5 de janeiro de 2009.*

## Bater palmas — "Muito bem, vamos lá!"

Esse gesto é um aplauso que indica algo como "vamos ao envolvimento, agora". Com muita frequência, é seguido de um rápido movimento de esfregar as mãos, uma de encontro à outra, para chamar a atenção das pessoas. Você está tentando

1. NAVARRO, Joe & KARLINS, Marvin. *What Every Body Is Saying.* Nova York: Harper Paperbacks, 2008.

começar ou terminar alguma coisa. Talvez esteja, ainda, tentando compelir alguém a fazer algo.

## Abraço entre homens — "Hei, irmão!"

Considerado em certa época um comportamento inadequado, o abraço entre homens tornou-se um cumprimento habitual. A maneira como eles se abraçam lembra muito pouco o modo como envolvem as mulheres. Provavelmente, o tipo de abraço mais comum seja o de um braço só. Variações incluem dois braços com um tapinha nas costas, e um braço com um encontro de ombros. Às vezes, observamos dois homens apertando as mãos, enquanto se abraçam. O cumprimento manual oferece uma barreira para que possam combinar a formalidade de um gesto com a afeição implícita do outro.

*Michael Ballack e Per Mertesacker , da Alemanha, celebram a vitória de 1 x 0 sobre a Áustria, no campeonato europeu de 2008, do grupo B, disputado dia 16 de junho, em Viena, Áustria.*

## Bater os punhos — "Estamos conectados."

Quando duas pessoas batem os punhos, é sinal de coesão. Normalmente, é uma maneira de mostrar solidariedade, afeição ou ligação com a outra pessoa, de uma maneira que demonstra orgulho. Não é um gesto submisso.

## Mostrar os cinco ou os dez dedos — "Não somos o máximo?!"

Se mostrar os cinco dedos, com a mão para cima, em posição vertical é bom, fazer o mesmo gesto com as duas mão — isto é, com os dez dedos — é sensacional! Esta segunda alternativa é usada como forma de mútua congratulação. Batemos as palmas das mãos com as da outra pessoa e estamos em conexão. Ambas as opções são, ainda, uma maneira de tocar alguém do sexo oposto com ar de brincadeira, para testar as possibilidades de um eventual relacionamento.

## Braços cruzados — "Saia do meu espaço."

Fazer um escudo para evitar que os outros se aproximem talvez seja confortável para você, mas parece uma postura defensiva e de isolamento para os outros. A título de experiência, tente esse movimento durante uma conversa com um amigo e perceba que ele vai dar um passo atrás. Embora seja comumente considerado um sinal negativo, até pode criar um laço quanto o gesto é usado como espelhamento. Você já deve ter visto colegiais conversando de braços cruzados, segurando os livros contra o peito. Provavelmente, não estão em desacordo, mas refletindo-se, além disso, os livros são pesados. Não obstante, estudos mostram que cruzar os braços tende a fazer com que nos fechemos a novas ideias, portanto, procure mantê-los o mais abertos possível.

## Dedo em riste — "Pare." "Continue."

Dependendo de como esse gesto é feito, apontar o dedo pode ser um instrumento para construir ou destruir a comunicação. Se apontar o dedo para longe de alguém, com o intuito de direcionar a atenção da pessoa, de enfatizar determinada questão ou de ajudar a entender um conceito, tudo bem. Entretanto, apontar o dedo é um símbolo universal de agressão e desdém.

Muitas vezes, esse gesto é usado por quem mente ou exagera em uma demonstração de raiva, com o objetivo de desviar a atenção. É uma evidência de irritação e de ansiedade para conduzir alguém na direção oposta, não como sinal de honestidade.

## Resposta orientada

Nós nos movemos naturalmente na direção daquilo que gostamos. Você pode perceber que se desloca até ficar a um metro e meio das pessoas que acha interessantes. Se observar que alguém faz contato visual e se move para perto de você, é sinal de que a pessoa tem interesse.

## Encolher os ombros — "Não sei."

Quando você encolhe os ombros, está transmitindo que não sabe muito bem o que alguém está dizendo ou tentando demonstrar indiferença.

A maioria das mensagens implícitas nesse gesto é de incerteza, seja a res-

peito do que os outros dizem, seja em relação à própria pessoa. Dar de ombros, como se diz, é um jeito inconsciente de mostrar-se menor e mais vulnerável do que se é, e, assim, mais fácil de cair no esquecimento alheio, de passar em brancas nuvens. Se for usado com frequência por determinada pessoa, faz com que pareça sempre vacilante. Quando se pegar dando de ombros, faça uma declaração positiva:

— Nossa! Sei muito bem qual é a resposta para isso.

Um grande dar de ombros transmite dúvida sobre si mesmo, portanto, certifique-se de não fazê-lo quando estiver realizando afirmações poderosas.

## Golpe com a mão — "Não, de jeito nenhum." "É o meu jeito." "Isso é o que é."

O golpe com a mão é um dos gestos — como a piscada ou a sobrancelha levantada — que viaja em pacotes. Usado para frisar atitudes ou palavras, surte melhor efeito quando feito por quem está no comando. Só o chefe, a pessoa que representa a autoridade, ou o cliente que mais gasta é que são capazes de seguir adiante com uma postura dessas.

*O presidente George W. Bush usa esse tipo de movimento.*

Você criará laços com mais facilidade se não recorrer a tanta agressividade. Pode manter a ênfase e eliminar o efeito de intimidação se usar esse gesto com a palma da mão aberta sobre a outra mão espalmada.

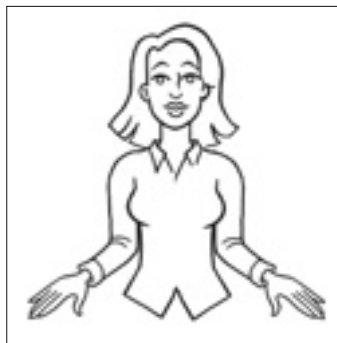
## Contar nos dedos — "Fique comigo."

Em geral, as pessoas fazem isso quando se sentem no comando, ou são confiantes ou arrogantes. Entretanto, o gesto pode ser usado de maneira eficaz quando alguém está ensinando, porque pode funcionar como uma âncora. Além disso, ajuda a conduzir alguém ao *sim*.

## Esfregar as mãos — “Que venha!”

Também conhecido como um sinal de expectativa, o contato entre as duas mãos, de alguma forma, mantém as coisas em movimento. Como as palmas são sensíveis à pressão, o calor gerado pode, literalmente, acender uma ideia em nós.

## Palmas para baixo — “Não tem jeito, isso não muda mais.”

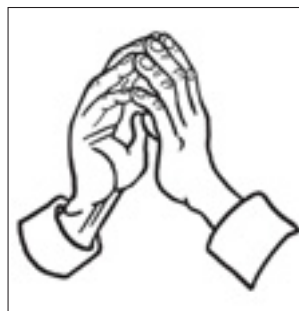
Manter as palmas das mãos estão abertas, viradas para baixo, demonstra que você está no controle e que não dá muita importância às contribuições da outra pessoa, além de fazer com que pareça condescendente. Se estiver interessado em obter um *sim*, use esse gesto proposital e cautelosamente.

## Mãos nos quadris — “Não me desafie.”

Quando dois gatos se confrontam, os pelos se eriçam e a cauda de cada um parece quintuplicar em relação ao tamanho normal, para que tentem ocupar o maior espaço possível. Ao colocar as mãos nos quadris e encarar uma outra pessoa também procuramos ocupar o maior espaço possível, a fim de que vejam bem a nossa autoridade.

Manter os ombros eretos, colocar as mãos nos quadris e olhar direto para o alvo é uma atitude extremamente eficaz quando a situação nos é favorável. Reparei que esta é a posição preferida de Rahm Emanuel[1] quando está ao lado do presidente dos Estados Unidos, revelando um homem pronto para agir. É usada mais para defesa que para ataque. Não lance mão dela, a menos que esteja tentando tornar-se dominante em determinado contexto.

*Mãos nos quadris. A atriz Sandra Bullock chega ao tapete vermelho do MTV Movie Awards, cerimônia realizada no Gibson Amphitheater, em 31 de maio de 2009, em Universal City, California.*

## Tamborilar — "Estou no controle."

O gesto de tocar as pontas dos dedos com as mãos em concha e voltadas para cima, na posição vertical, transmite confiança. Em geral, é usado por alguém que esteja em uma posição de autoridade. Do mesmo modo, é característico de quem se encontra em posições superiores na escala corporativa ou social. Quando estiver com alguém que ocupe cargo semelhante ao seu, pode tamborilar, mas não o faça diante daqueles que lhes são hierarquicamente superiores, como o vice-presidente da empresa, por exemplo.

## Mãos atrás das costas — "Você não me intimida."

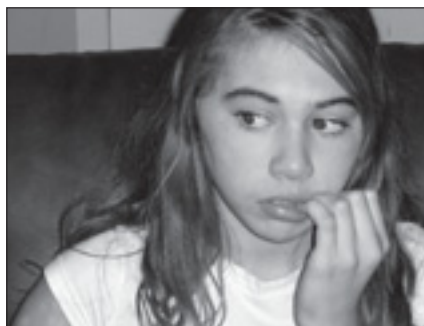
Lembra-se da foto de Angelina Jolie? Quando assume essa atitude, está dizendo à outra pessoa que ela não o ameaça você, mas também que você não é uma ameaça

1. Ex-assessor do ex-presidente Bill Clinton e ex-líder da bancada democrata na Câmara de Representantes, nos Estados Unidos, tornou-se chefe de gabinete do presidente eleito Barack Obama em novembro de 2008. (N. T.)

para ela. Há uma exposição total do corpo, sem o temor de um ataque. É uma demonstração de confiança e de superioridade.

Junte as duas mãos atrás das costas, faça contato visual e sorria. Sem o sorriso, esse gesto pode ser traduzido como um aviso para não se aproximar.

## Roer as unhas: "Sou uma pessoa insegura."

Roer as unhas, pressionando os lábios, é um gesto que se classifica entre os desagradáveis. Se estiver em uma entrevista de um emprego ou em um encontro de negócios, não dê sinais claros de nervosismo, ou seja, mantenha as mãos longe dos lábios. Por outro lado, roer unhas pode ser um movimento intencional, de quem apenas quer parecer tímido.

## Pés para dentro: "Por favor, não olhe para mim."

Manter os pés virados para dentro, como uma criança assustada, acontece quando alguém está se sentindo vulnerável ou tímido.

## Torcer as mãos: "Preciso de conforto."

A conversa muda. Você se sente desconfortável, nervoso. Subitamente, junta as mãos em prece ou, então, aperta os dedos de uma mão com a outra. Isso diz tudo! Apertar os dedos ou golpear a mão evidencia baixa autoestima ou alto estresse. Guarde essas emoções para si, mantendo as mãos separadas.

## Coçar-se: "Hummm?"

As pessoas fazem movimentos de se coçar quando não têm certeza de algo. Em conversa com o diretor de um dos eventos corporativos nos quais sou palestrante, fiz-lhe uma pergunta e, enquanto respondia, ele virou a cabeça e coçou a nuca. Esse gesto revelou-me que ele não sabia responder à questão que lhe apresentei, de modo que suas palavras eram irrelevantes.

## Tocar o pescoço: "Estou estressado." "Estou interessado."

Levamos a mão até o pescoço quando nos sentimos estressados. Proteger essa área, mesmo que minimamente, é sinal de que o cérebro está comunicando pressão psicológica ou insegurança. Observe quando uma pessoa faz isso, pois ela pode estar se sentindo pressionada com o assunto da conversa. Evite esse movimento, especialmente em negociações.

Uma poderosa maneira de explorar o poder erógeno do pescoço é dar delicadas batidas na fúrcula esternal (o pequeno espaço côncavo que existe na frente do pescoço, entre as clavículas). É um gesto de desarmamento, que significa: "estou aberto".

## Alisar-se: "Olhe para mim."

Escovar um pelinho invisível na camisa ou jogar os cabelos para trás são gestos de atração, mais adequados a situações sociais. Não pertencem ao mundo dos negócios.

## Mãos nos bolsos: “Não estou aberto.”

Em geral, essa posição é confortável para homens; entretanto, contrariamente, é vista como sinal de insegurança ou reserva. Tem-se a impressão de que a pessoa está escondendo alguma coisa. Nós nos comunicamos muito com as mãos, e quando as ocultamos damos uma pausa na comunicação. Mantenha as mãos livres para demonstrar sua personalidade.

## Polegares para cima — “Sinto-me poderoso.”

Do mesmo modo que o dedo distingue os primatas dos outros integrantes do mundo animal, o polegar é nosso dedo mais poderoso e, como tal, um instrumento potente para a expressão. Assegure-se de mantê-lo sempre para cima, quando estiverem em evidência.

## Pontas dos pés — “Estou entusiasmado.”

Na maioria das vezes, estamos tão preocupados em manter a expressão facial fechada que não prestamos atenção nos membros inferiores. Quando ouvimos uma boa notícia, tendemos a ficar na ponta dos pés. Nosso entusiasmo se estende através da extremidade de nossas pernas.

## Pés ansiosos — “Não posso conter minhas emoções.”

Assim como ficamos nas pontas dos pés quando entusiasmados, também existe a situação em que eles ficam ansiosos ou irritados. Quanto nos sentimos ansiosos — seja por

um bom ou um mau motivo — costumamos bater os pés ritmadamente ou os movimentamos em saltos, para cima e para baixo. Quando estamos com raiva, batemos os pés no chão para desabafar, como uma válvula de escape. Esse pisotear costuma ser instintivo, da mesma forma que fazem as crianças cegas e surdas quando irritadas.

## Tornozelos cruzados — "Não concordo com você."

Tornozelos cruzados contam uma história, em geral de alguém que se sente fechado, na defensiva ou desconfortável em determinada situação. Nessa posição, nos negamos a compartilhar experiência. Em eventos de negócios, acontece a mesma coisa, e é uma maneira velada de dizer que não concordamos com a outra pessoa.

**SINAIS DELE/SINAIS DELA**

*Agora, o mundo precisa de um toque... De um toque suave*

Acredito que podemos melhorar nossa vida com um toque de cada vez. Todas as relações amorosas têm altos e baixos. Alguns casais, quando a relação está em queda, percebem que a diversão acabou e ligam para um advogado que cuida de divórcios. Em vez disso, é preciso reconhecer que em breve haverá um novo pico e oferecer apoio um ao outro, tanto fisicamente quanto emocionalmente, até a nova boa fase chegar. Uma das maneiras mais importantes de fazer isso é tocar constantemente em algum lugar do corpo da pessoa que você ama. Fazer isso ajuda a manter a chama da relação e aquele olhar de mútuo encantamento, uma perene âncora de felicidade guardada na mente de cada um.

## Movimentos rígidos — “Não posso me trair.”

Você está falando entusiasmadamente com um possível empregador, em uma entrevista de emprego, e quer deixar uma bela impressão. A conversa se encaminha para referências, e você cita Jim, que trabalha na empresa ABC, que pode referenciá-lo muito bem.

Ao ouvir “empresa ABC”, seu interlocutor diz que tem uma grande amiga nessa empresa, e cita Ellen Smith, perguntando-lhe se a conhece.

Na verdade, você teve problemas com Ellen Smith no passado, mas não quer dizer isso e mente, dizendo que o nome não lhe parece familiar.

Agora, note o que aconteceu com seu corpo: os movimentos o abandonaram, as mãos estão frias e tensas, e os braços, rígidos. Esse congelamento repentino é uma tentativa de seu cérebro evitar uma gafe. A mudança abrupta de atitude corporal pode prejudicar a boa impressão que você estava despertando, mesmo que o entrevistador nada saiba a respeito de comunicação não verbal.

**SINAIS DELE/SINAIS DELA**

*Movimentos de expansão e retração*

Quando se defronta com uma situação desafiadora, o homem respira profundamente e expande o tórax. Se estiver em pé, abre as pernas e coloca as mãos nos quadris. Obviamente, não fará isso na mesa do café da manhã, mas provavelmente agirá assim quando estiver com sua namorada e um homem interessante se aproximar: encherá o peito para mostrar como é atraente. E não importa se a namorada está perto ou não, pois ele pode fazer a mesma coisa se apenas estiver caminhando ao lado de outro homem.

Gestos como esses, as mulheres usam para mostrar ceticismo, mas os homens fazem-no para demarcar território e demonstrar domínio.

Quando do as mulheres desejam agradar aos homens, tratam de parecer menores (em tamanho), vulneráveis e infantis. Elas não costumam sentar de pernas abertas, mas sim cruzadas, e mantêm os cotovelos dobrados. Os homens, em geral, são atraídos por mulheres menores que eles, e elas, conscientemente ou não, percebem isso.

## Folha de parreira — “Sou vulnerável.”

O gesto de colocar as mãos sobre os genitais indica vulnerabilidade. É um movimento que ajuda a se proteger da dor, seja física ou emocional, e provoca um senso de segurança, porque a pessoa está protegendo o que é essencial. A “folha de parreira” não é feita apenas com as mãos; o escudo pode ser uma bolsa ou uma mala — qualquer coisa que possa evitar danos à parte inferior do corpo, quando exposto.

## Abrir os braços com as mãos espalmadas — “Grande assim!”

Isso é também conhecido como “palmas poderosas” ou “palmas paralelas”. Você pode usar esse gesto de duas maneiras distintas: para enfatizar a grandeza de alguma coisa — quando separa bem as mãos, como se estivesse dizendo “era um peixe deste tamanho” — ou quando alguém está mentindo, se a abertura não combinar com o que estiver dizendo.

Observe como os movimentos das mãos podem ser reveladores.

— Tive um aumento de salário muito bom. [Mãos afastadas quinze centímetros.] Mas o Paul… pobre Paul! Ele se ferrou! [Mãos afastadas trinta centímetros.]

Suas mãos estão realmente dizendo que o grande aumento foi para Paul, enquanto o seu foi insignificante.

As palmas paralelas podem ser usadas, ainda, para o gesto de cortar, quando, com uma delas, você enfatiza cada palavra que diz. Ambas, porém, podem ser movimentadas com o mesmo sentido, traduzindo não apenas a ênfase como seu fervor quanto ao que exprime. Em geral, quanto mais profunda for a paixão, mas

altas e lentas serão as cortadas, de cima para baixo. Além disso, se dobrar os dedos demonstrará a delimitação do alcance de uma ideia.

## Corpo em forma de anzol — “Essa conversa acabou.”

Nós tendemos a olhar diretamente para as pessoas das quais gostamos. E quando não apreciamos alguém, exibimos o corpo em curva, um sinal claro de que a conversa acabou. Fazemos isso conscientemente, para que a pessoa saiba que precisa ir embora, e fizerem isso conosco, devemos saber que devemos nos afastar. Quanto maior for a distância, menor o grau de diálogo com a pessoa.

A curvatura corporal também pode acontecer inconscientemente, indicando hesitação, incerteza ou conflito com a outra pessoa. Percebemos no mesmo instante se alguém se distancia de nós intencionalmente, mesmo que não processemos essa impressão de modo consciente. Às vezes, tal postura é um forte indicativo de antipatia, mas também pode ser sinal de timidez da outra pessoa ou de seu desconforto com confrontos corporais.

Durante os treinamentos que ministro, costumo pedir às pessoas que formem pares para desempenhar determinados papéis. Entrego um cartão a cada integrante da dupla, de modo que um receba a tarefa de “*construir* a comunicação continuamente”, e o outro, a de “*evitar* a comunicação continuamente”, e deixo que conversem durante alguns minutos, mas um não sabe o objetivo do outro. Então, depois que conversaram, solicito aos pares que venham à frente do grupo para explicar o que vivenciaram.

Enquanto discutem os sinais mútuos, acontecem diálogos como este:

— Ele se manteve afastado de mim.

— Isso porque você estava invadindo meu espaço.

— Não fiz isso até que você começasse a se afastar.

— Não, você é quem estava me confrontando desde o princípio.

Enfim, eles demonstram que, em um encontro, quando estamos focados apenas em nossos próprios objetivos, perdemos completamente os sinais de nosso alvo *sim*.

Temos de nos manter sintonizados todo o tempo. Em geral, sou muito receptiva e disposta a ouvir as pessoas, porque é a maneira mais rápida de estabelecer uma comunicação, mas há algum tempo, durante um programa, fui abordada por

uma conhecida que queria falar sobre seu novo emprego, seu novo namorado, seus seios novos e muita coisa mais. (Como mencionei antes, a maneira mais acelerada de criar laços é deixar que os outros falem sobre si mesmos. De qualquer forma, é disso mesmo que eles gostam.) Baseada em nossas conversas anteriores, ela sabia que eu a ouviria, e ouviria, e ouviria... e, depois, que me faria toneladas de perguntas e eu ficaria muito feliz em respondê-las. Entretanto, naquele dia, em particular, um de meus filhos não estava se sentindo bem e eu estava com pressa de voltar para casa. Tinha de acabar logo, e aquela mulher estava me prendendo.

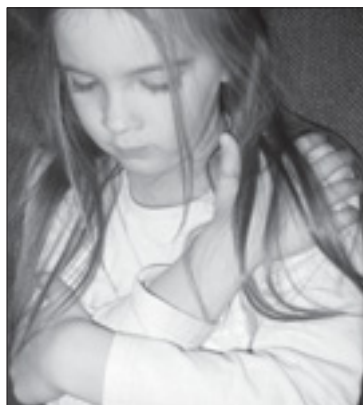
*Mantenha o foco não apenas em seus objetivos, mas em qualquer sinal de desconexão que possa aparecer.*

Percebi que me esgueirava pela parede, um sinal de que, literalmente, pretendia escapar daquela situação. Meus pés apontavam diretamente para a porta. Tentei dar um passo, mas ela tocou meu braço, tentando me segurar. Disse-lhe que compreendia seus pontos de vista e que concordava inteiramente com eles, mas que falaríamos mais a respeito da próxima vez que nos encontrássemos, pois tinha de ir. Despedi-me e tentei ir embora, mas ela me seguiu ao longo do corredor e também no banheiro. Fui obrigada a me trancar no reservado, esperando que fosse embora primeiro, mas ela simplesmente não entendeu. Dei a ela todas as indicações possíveis — olhar desviado, pés apontados para a porta, falta de respostas objetivas e até mesmo um sinal verbal —, mas ela não captou nenhuma.

Quando a conversa estiver encerrada, não insista. Preste atenção nos sinais. Talvez a conversa se encerre por você ter dito algo errado, mas também existe a possibilidade de seu alvo *sim* ter de ir para casa, ver os filhos. Ou, quem sabe, tenha outro compromisso. Ou, ainda, quem sabe esteja trabalhando desde muito cedo e precise descansar. Continuar a perseguir seu alvo sem ler a linguagem corporal que ele lhe transmite destruirá suas esperanças de ter aquele pêndulo balançando para o *sim*.

## Gestos de autoestimulação ou acalmador — "Vou ficar bem."

Certas partes de nosso corpo têm mais terminações nervosas do que outras. Na parte interna das coxas, por exemplo, há inúmeras, e o movimento de cruzar e descruzar as pernas pode estimulá-las, com um resultado próximo ao da excitação sexual.

Quando nos tocamos ou nos esfregamos estamos essencialmente nos abraçando, nos alimentando, e isso pode ser poderoso. Quanto mais intensa for a preocupação ou a ansiedade, mais vigorosos serão os gestos autoestimulantes ou calmantes. Os destinados acalmar podem ser carícias na face (especialmente na testa), balançar o corpo para a frente e para trás, mexer nos cabelos, massagear o pescoço, esfregar as coxas, dobrar os dedos e até coçar as orelhas.

## Linguagem corporal fechada (retração ou falta de gestual) — "Estou mentindo."

Normalmente, quando as pessoas não desejam revelar alguma coisa, bloqueiam instintivamente seus sinais não verbais. Acreditam que, fazendo isso, a mentira — ou o segredo — não vazará. É óbvio que um especialista em comunicação não verbal reconhecerá essa tendência ao bloqueio, identificando a atitude como um disfarce.

As pessoas têm a impressão de que, evitando movimentos, não irão se revelar. Isso é conhecido como reação de congelamento: o cérebro reconhece a exposição da intimidade como uma ameaça e nós paralisamos, como se assim pudéssemos ficar invisíveis aos demais.

### PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Ouvi você mencionar "bloqueio de linguagem corporal". Pode explicar o que isso significa?
**RESPOSTA:** Tentamos, com frequência, desligar nossos sinais verbais para não divulgar informações a nosso respeito. Pode ser uma tentativa de expressar nossa decepção com alguém ou um esforço para não revelar um segredo potencial. Em outras palavras, bloqueio é quando você não permite que seus sentimentos ou intenções transpareçam por meio da linguagem corporal.

## Sentar-se em posição de velocista — "Estou prestes a sair correndo."

Nessa posição, o corpo está inclinado para a frente e as mãos repousam sobre as coxas. A pessoa está pronta para ir embora. Não é uma posição confortável, então, ao manter-se nela, ela está querendo dizer: "Vamos deixar isso para outra ocasião". Ou, ainda: "Não estou interessado no que você tem a dizer".

DOZE

# A anatomia dos gestos

## *Cabeça e rosto*

### Assentir — "Sim."

Oscilar a cabeça para a frente e para trás demonstra interesse, compreensão e concordância. Vá devagar, preste atenção ao que a pessoa estiver dizendo e só faça esse gesto nos momentos apropriados. Caso contrário, desconverse. Pesquisas revelam que mulheres tendem a assentir com a cabeça, independentemente de concordarem ou discordarem do que o outro diz, enquanto homens costumam fazê-lo apenas quando têm a mesma opinião. Apenas elemento para reflexão.

**SINAIS DELE/SINAIS DELA**

*Mulher assente mais*

Um estudo publicado em *Psychology of women Quarterly*[1] revelou que mulheres universitárias balançam mais a cabeça em sinal de assentimento que os homens, e que

1. Revista feminina que publica pesquisas relevantes, além de artigos e resenhas literárias. (N. T.)

os estudantes o fazem com mais frequência quando falam com os professores do que com seus colegas. Mulheres e homens assentem igualmente enquanto professores se expressam, mas homens, menos quando se trata de seus companheiros. Portanto, tanto homens quanto mulheres reagem mais ao status e não ao gênero de quem fala.

## Beijo de boas vindas e/ou despedida — "Gosto de você."

Às vezes chamado de "beijo no ar", costuma ser dado nas bochechas. Particularmente, penso que não é apropriado cumprimentar com beijo alguém que acabamos de conhecer.

Quando fiz um ensaio fotográfico para um evento público, trabalhei com uma equipe de seis pessoas, entre maquiadores, consultores de imagem e assistentes de fotografia. Era um grupo muito caloroso e nos abraçávamos como se nos conhecêssemos há anos. A única pessoa da equipe com a qual não passei muito tempo foi o coordenador, que não estava presente na maioria das seções de fotos e não tivemos a oportunidade de interagir.

Quando terminamos, beijei e abracei os primeiros cinco com quem interagi mais, e faltava o coordenador. Houve uma pausa embaraçosa, pois não sabia o que fazer. Finalmente, estendi-lhe a mão e cumprimentei-o formalmente, mas me arrependi na mesma hora. Deveria tê-lo abraçado, e se me sentisse constrangida, poderia ter encostado em seu ombro e dado um passo atrás. Então, em um grupo, ou beija todos ou não beija nenhum. Se houver alguém com quem você não tenha tanta intimidade, vá em frente, admita que é um momento delicado e supere-o, dizendo algo, como: "Veja, como sou carinhosa". E, se necessário, sempre se pode suavizar o gesto. Mas não faça o que eu fiz, dedicando um tratamento diferente a uma só pessoa em um grupo.

---

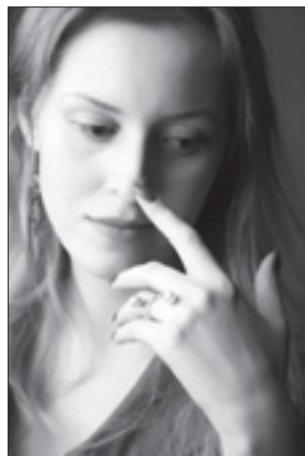
1. HELWEG-LARSEN, Marie *et al.*, "To Nod or Not to Nod: An Observational Study of Nonverbal Communication and Status in Female and Male College Students". *Psychology of Women Quarterly* 28, n. 4 (2004): 358-61.

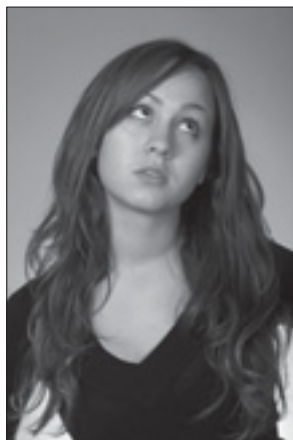
## Negar com a cabeça/Balançá-la para os lados — "não, não, não."

Ao fazer esse movimento, seu alvo está discordando de tudo o que você diz. Negar com a cabeça ou balançá-la para os lados mostra o que alguém diz de modo inconsciente — ou a pessoa não acredita no que você está dizendo ou discorda de suas opiniões, ou o que ela diz para si mesma pode levá-la a, inconscientemente, balançar a cabeça de um lado para o outro. Vi isso muitas vezes em políticos e celebridades que analisei na televisão.

Quando você já discordou verbalmente de alguém e quer reforçar seu ponto de vista, pode balançar a cabeça lentamente. Esse gesto também pode ser usado quando quer mostrar a uma pessoa que ela ultrapassou os seus limites. Mas contenha-se e evite abusar desse instrumento; assegure-se de evitá-lo principalmente quando estiver fazendo uma declaração. Caso aconteça, você estará emitindo sinais conflitantes.

## Mão no nariz — "essa conversa me deixa desconfortável."

É provável que você já tenha ouvido falar que quem toca o nariz quando fala está mentindo. Talvez seja verdade, mas bons mentirosos devem ter aprendido técnicas para evitar esse comportamento. O "efeito Pinóquio" pode acontecer em uma situação estressante, como quando você está esperando pelo relatório anual de desempenho da empresa ou sendo entrevistado para uma promoção. Quando vivenciamos uma ansiedade súbita, a pressão sanguínea aumenta, fazendo com que as mucosas, inclusive a do nariz, se inchem. A pele começa a formigar, e, inconscientemente, somos compelidos a tocar ou coçar o nariz. Analise a situação quando observar esse gesto. Pode ser que você esteja tocando o nariz para se acalmar, e não necessariamente por estar mentindo.

## Virar os olhos — "Como quiser."

Esse gesto agressivo, às vezes chamado de "olhar de desdém", costuma vir acompanhado de um longo suspiro, demonstrando tédio ou desinteresse. É um sinal provocativo, que revela desprezo, sarcasmo e falta de respeito por seu alvo.

## Curvar a cabeça para a frente — "Estou derrotado."

Herdado de nossos antepassados, esse é o gesto de quem, na ancestralidade, ficava agachado, em uma atitude de proteção, tentando esconder-se de animais. Quando nos curvamos, o queixo se dobra e parecemos menores e mais vulneráveis. Então, esse gesto é uma súplica não verbal por piedade, um sinal de que alguém está em perigo e que aceitará qualquer ajuda que lhe seja oferecida.

## Olhar para baixo — "Não posso olhá-lo nos olhos."

Esse é um sinal de submissão, que também pode indicar falta de segurança, assim como derrota, vergonha e constrangimento. Imagine-se dizendo que se sente forte em relação a alguma coisa, mas olhando para baixo, em direção ao tampo da mesa. Isso transmite força e confiança? Não creio.

Com certeza, esse gesto tem de ser analisado no contexto em que se insere. Pode ser indicativo de que você está acessando suas emoções.

## Fazer bico — “Sou vulnerável.”

Quem faz bico (lábio inferior proeminente) é criança faz quando fica emburrada, mas uma mulher pode fazer a mesma coisa quando quer instigar o lado paternal do homem. Fazer bico também pode ser um gesto coquete.

## Piscar — “Oi, amor.”

É um gesto de flerte, de amizade, de conspiração e de segredo, além de uma maneira de compartilhar algo ou conectar-se com outra pessoa. Pediram-me para analisar as piscadas de Sarah Palin em um segmento do programa *The O´Reilly Factor*[1] e percebi que ela fazia isso cinco vezes em um videoclipe de aproximadamente trinta segundos. Quando se exagera no uso de um gesto — qualquer um — ele perde sua intenção inicial e passa a ser mais caricato do que sincero.

## Queixo caído — “Estou com raiva.”

Nós abaixamos o queixo a fim de virar o nariz para os outros, em sinal de desdém ou para demonstrar raiva. Quanto irritados, tendemos a abaixar o queixo para protegê-lo, porque é uma de nossas partes mais vulneráveis. Vez por outra, mulheres lançam mão desse gesto para indicar delicadeza — pode parecer muito atraente para um homem, porque faz a mulher parecer aberta, inocente e pueril.

---

1. Programa comandado pelo jornalista Bill O’Reilly. (N. T.)

## Queixo levantado — “Venci!”

A pessoa que levanta o queixo, expondo o pescoço como sinal de força e orgulho, demonstra que não é vulnerável, mas confiante e resiliente.

Essa postura, além de revelar que a pessoa controla a situação, também faz com que pareça mais alta.

As pessoas tendem a frisar um determinado ponto levantando o queixo, como se dissessem: ”Hummm, ganhei!”. É um gesto de soberba.

## Olhar por cima dos óculos: “Está brincando comigo?”

É um gesto de desdém e desprezo. Se algum colega olhar para você por cima dos óculos, não se surpreenda se tiver a sensação de estar sendo examinado num microscópio. A atitude indica julgamento, e pode ser considerada distante a agressiva.

Geralmente, os resultados serão desfavoráveis.

## Apertar os lábios — “Estou me contendo.”

Quando experimentamos raiva, culpa, remorso ou vergonha tratamos de selar a boca. O presidente Bill Clinton fez uma notória compressão de lábios, demonstrando tudo isso para o mundo durante a discussão do caso Monica Lewinsky.

Nada que possa nos ferir pode sair, e tentamos arduamente nos conter. Os músculos envolvidos no movimento são os mesmos que usamos para morder. Ao apertar os lábios, seguramos a raiva... É aquele bom e velho cérebro reptiliano dei-

xando-nos em prontidão para a luta. Quando uma pessoa com raiva olha em nossa direção, parte do cérebro dela está, literalmente, tentando não morder você.

*George Bush com os lábios apertados*

## Comprimir os lábios — "Estou engolindo as palavras."

Esse gesto indica frustração e manutenção de segredos. Você já deve ter visto fotos de Katie Holmes[1] fazendo isso. É uma evidência de que a pessoa, em geral experimentando tensão e frustração, se sente pressionada e engole tudo. Há quem comprima os lábios quando está concentrado, mas a tradução literal do gesto é indecisão, nervosismo e equívoco.

## Um olhar — "Você me interessa."

Homens e mulheres não se olham da mesma maneira. O homem mira diretamente, como um animal em plena caça, enquanto a mulher observa o indivíduo com uma rápida passada de olhos. Como não têm de ser tão óbvias, as olhadas das mulheres nem sempre são percebidas pelos homens.

---

1. Atriz e esposa de Tom Cruise. (N. T.)

## A BALADA DE MILEY E NICK

Em uma de minhas participações em programas de tevê, analisei uma entrevista que Miley Cyrus concedeu a Barbara Walters, em 2008. Quando a repórter começou a falar sobre a ruptura entre Cyrus e Nicky Jonas, a atriz e cantora fechou seu corpo inteiro. Cruzou as pernas e os braços. Dobrou o corpo para a frente, na direção do solo e ainda franziu os lábios. Em resumo, ela, inconscientemente, tentava parecer menor, o que também resultava uma aparência muito vulnerável.

— Isso é o que ele tinha a dizer — disse-lhe Walters — que o relacionamento se tornou uma boa amizade.

Cyrus reagiu com uma expressão de lábios muito apertados e um prolongado fechar de olhos. Não queria ouvir o que Walters estava dizendo. E também não queria enxergar nada, porque manteve as pálpebras fechadas.

Manter as pálpebras fechadas é um mecanismo de bloqueio que nos protege de algo que consideramos desagradável. Quando vemos ou ouvimos algo que nos ofende, agride, insulta ou com o qual não concordamos, nossas pálpebras tendem a manter-se fechadas durante muito mais tempo do que o habitual para uma piscada. É uma reação involuntária, que costuma passar despercebida por uma pessoa comum.

*Miley Cyrus chega ao mtv Movie Awards, no Anfiteatro Gibson, dia 31 de maio de 2009. Um ano antes, quando foi entrevistada por Barbara Walters sobre o rompimento com Nick Jonas, os olhos fechados por muito tempo e a boca apertada evidenciaram que ela não queria ouvir o que a entrevistadora estava dizendo.*

## Olhos semicerrados — “Não quero nem ver.”

Semicerrar os olhos é um tipo de bloqueio visual que protege a mente consciente de ver alguma coisa desagradável, seja vergonhosa, seja embaraçosa. Quando cobrimos os olhos durante um filme de terror, estamos impedindo o cérebro de ver aquelas imagens tenebrosas, porque não queremos encarar aquilo, porque é demais para nós... Esse é também o efeito de olhos semicerrados.

Em 2009, Michael Vick, ex-jogador de beisebol do Atlanta Falcons, concedeu uma entrevista exclusiva ao programa de televisão *60 Minutos*; a primeira depois de ter ficado preso durante dezoito meses por uma operação ilegal de lutas de cães. Analisei sua linguagem corporal em um segmento de *O´Reilly Factor*.

> **Michael Vick —** Em meu primeiro dia de prisão, quando a porta se fechou atrás de mim, compreendi, sabe, a magnitude das decisões que havia tomado e, sabe, a falta de juízo em permitir que aquilo acontecesse aos animais. E, sabe, há como explicar, sabe, a dor e a culpa, sabe, que senti. Essa é a razão que me levou a chorar durante muitas noites... Aquilo colocou tudo em perspectiva.
> **James Brown —** Você chorou muitas e muitas noites?
> **Michael Vick —** Sim.

Em vinte cinco segundos, Michael Vick usou a palavra "sabe" cinco vezes. É comum repetirmos frases quando nos sentimos vulneráveis, mas ele também fechou os olhos e apertou os lábios três vezes enquanto falava da vergonha que sentia pelo que fizera aos cães. A impressão que tive foi de que estava envergonhado e constrangido por ter sido julgado, não por ter provocado sofrimento.

## Franzir ou enrugar os lábios — "Espera que eu acredite nisso?"

Essa expressão de enrugar os lábios em posição circular dá a impressão de divergência, contemplação ou consideração, e costuma vir acompanhada de olhos semicerrados, apertados. Se quem faz o gesto é a pessoa de quem você quer obter um *sim*, isso indica que ela não está "comprando" o que você diz, e que o pêndulo está se movimentando mais para a direção do *não* ou do *talvez* do que para o *sim*. É hora de parar, reavaliar a situação e tentar uma abordagem diferente. É claro que, por outro e brilhante lado, talvez seu alvo esteja fazendo biquinho, preparando-se para lhe dar um grande beijo — esse caso, vá em frente.

## Inclinar a cabeça — “Eu ouço você.” “Mereço confiança.” “Sou sexy.”

Normalmente, esse é um sinal de vulnerabilidade, de submissão. Um estudo sugere que inclinar a cabeça para o lado direito transmite confiança, já quem inclina a cabeça para o lado esquerdo revela-se mais atraente.

De qualquer forma, a inclinação de cabeça demonstra interesse, construção de comunicação, mas também pode implicar intenção de flerte ou revelar timidez. É um gesto positivo quando alguém está ouvindo, mas submisso, quando uma pessoa está falando. Neste caso, a cabeça deve estar em posição neutra.

## Morder os lábios ou o interior de bochecha — “Não consigo lidar com isso.” “Quero jogar com você.”

Pessoas que mordem os lábios costumam ser consideradas envergonhadas ou tímidas. É um gesto infantil, sinal universal de vulnerabilidade, que diz ao mundo que você não tem muita autoconfiança. Pode ser, também, uma técnica de flerte, com um certo ar de juventude e inocência, mas só funciona se a pessoa morder apenas o lábio superior, pois se fizer com o inferior demonstrará ansiedade.

## Passar a língua nos lábios — “Estou estressado.”

O gesto consiste em passar a língua pela extensão dos lábios ou dentes, da direita para a esquerda ou da esquerda para a direita, ou, ainda, para cima e para baixo. Quando em situação de confronto ou recuo, produzimos menos saliva, e isso ajuda a explicar porque, quando vivenciamos altos níveis de estresse (como os que ocorrem enquanto alguém faz

um discurso ou diz uma mentira), ficamos com a boca seca. Lamber os lábios também é uma resposta à excitação que ocorre quando o sistema nervoso é ativado ou, ainda, uma manifestação de aflição — no auge da aflição, a língua rapidamente sai fora da boca, para alcançar o lábio superior, e depois se curva, para chegar ao limite do inferior, recuando depois para o interior e dali para fora, sucessivamente.

## Tocar os lábios — “Estou pensando.” “Estou inseguro.” “Estou flertando.”

Os lábios são extremamente sensíveis, e manipulá-los é um comportamento que acalma. Com frequência, colocamos o indicador sobre os lábios, combinando esse movimento com uma pausa, o que resulta uma imagem contemplativa. Algumas pessoas, quando em profunda concentração, gostam de tocar levemente os lábios, trata-se de uma dose extra de autoconforto que ajuda a ajustar o foco.

Mulheres, e ocasionalmente homens, costumam sugar os dedos divertidamente, em sinal de flerte ou para se acalmar. Além disso, às vezes acariciamos os lábios quando refletimos sobre determinada ideia e, vez por outra, o ato de colocar a mão na boca — incluindo tocar os lábios com os dedos — significa que se está contando uma mentirinha.

## Queixo proeminente — “Vejo você, mas estou tranquilo para falar.”

Este gesto pode indicar reconhecimento e conhecimento e, normalmente, é uma maneira de cumprimentar as pessoas sem ter de falar com elas. É usado por alguém dominante, como forma de expressar superioridade, coragem e arrogância.

*Bill O´Reilly concordou em demonstrar um queixo proeminente. Indica reconhecimento e conhecimento e, em geral, é uma maneira de cumprimentar alguém sem palavras.*

## Pupilas dilatadas — “Tenho interesse.” “Sinto atração.”

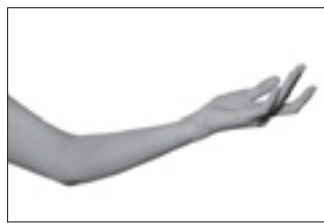
Uma reação velada, mas legível, o tamanho da pupila pode variar muito, entre uma cabeça de alfinete e uma ervilha, dependendo da situação. Pode ser uma forte “declaração” de interesse ou desinteresse. Se a iluminação ambiente permanecer a mesma e você notar alteração nas pupilas de alguém, entenda a mensagem: dilatação expressa afeição, amizade, interesse a atração, enquanto contração implica desagrado ou tédio. Jogadores de pôquer costumam usar óculos escuros durante as partidas, a fim de que os parceiros não possam perceber se têm cartas boas ou não.

*Se a iluminação permanece constante e você nota uma mudança no tamanho da pupila de outra pessoa, entenda como um sinal de interesse da parte dela.*

## Acariciar o queixo — "Decisões, decisões."

Assim como franzir os lábios, acariciar o queixo é um gesto de atenção e reflexão, que sugere concentração. A coisa mais relevante que podemos fazer diante disso é observar e esperar pelo próximo movimento. Se houver um sinal positivo, como uma inclinação para a frente, o pêndulo provavelmente estará se deslocando para o *sim*.

## Movimento de pulso (feminino) — "Pode se aproximar."

Quando uma mulher movimenta o pulso com a palma da mão virada para cima, para um homem, trata-se de uma postura muito sedutora, pois o interior dessa articulação é uma área muito sensível, bem como uma zona erógena. Trata-se, portanto, de um movimento de interesse e um sinal de sensualidade.

*Mulher flexionando a palma da mão é um gesto sensual e de interesse.*

## Homem com a manga da camisa dobrada — "Sou muito atraente."

Mulheres costumam achar *sexy* homens que usam camisa com mangas dobradas, isso mostra seus antebraços, demonstra masculinidade e força e implica um certo ímpeto.

*Dobrar a manga até a altura do cotovelo mostra parte do braço e sugere masculinidade*

## Bufar — "Sinto frustração."

Quando enchemos as bochechas de ar e, em seguida, o soltamos pela boca, demonstramos desaprovação e/ou incerteza diante de uma situação. Dependendo do contexto, bufar pode sugerir que nos resignamos ao nosso destino e ao que quer que nos aconteça em seguida. Quando ouvimos esse golpe de ar vindo de alguém, sabemos que quem bufou quer, intencionalmente, que saibamos de seu desagrado com o que tivermos dito ou sugerido.

## Segurar o queixo com as mãos — "Sinto tédio."

Esse gesto é típico de quem pode estar fingindo interesse ou se sentindo abertamente entediado ou cansado. Em geral, quando alguém segura o queixo com delicadeza, está tentando parecer interessado no que acontece ao redor. Quando, porém, o rosto se apoia pesadamente nas mãos, é mais provável que esteja fatigado e aborrecido.

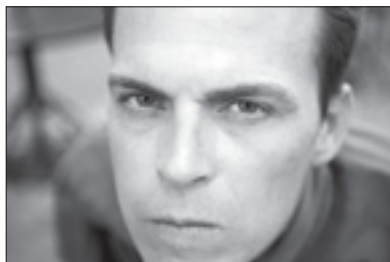
## Tamborilar com os dedos na bochecha — "Não acho que você seja tão impressionante."

Esse movimento é um gesto de avaliação, mas quando os dedos ficam ali, fixados na bochecha, intenção costuma ser de crítica ou julgamento.

## Mostrar a língua — "Ufa!"

Esse é um gesto negativo, sinal de decepção, agitação e infelicidade. Semelhante ao encolher de ombros, pode contradizer a palavra expressa e demonstrar discordância.

## Apertar a mandíbula — "Gostaria de enterrar os dentes em você."

É algo similar ao que Bill Maher fez na entrevista que descrevi anteriormente. O músculo da mandíbula que está prestes a morder se contrai e a pessoa aperta o maxilar, com raiva ou dor. Uma mandíbula apertada suscita medo ou oposição em seu alvo, ou, ainda, raiva e agressividade.

## Corar — "Estou embaraçado."

O tom rosado e o calor que tomam conta do corpo, em geral, derivam de insegurança, medo, raiva ou timidez. Quando a resposta de lutar ou fugir é ativada, o sistema nervoso simpático se manifesta; então, os vasos sanguíneos se dilatam e faces, orelhas, pescoço e peito podem ficar avermelhados, agindo como uma antena de transmissão de seu constrangimento.

Ao perceber as mensagens que seu corpo está mandando, você pode substituir as negativas por outras capazes de construir, em vez de destruir, laços de comunicação. Da mesma forma, é importante que seja capaz de ver o que está por trás do que as outras pessoas estão falando e de ler suas verdadeiras intenções.

A comunicação não verbal não tem a ver apenas com gestos e expressões faciais, mas também com a maneira como usamos — e às vezes abusamos — dos espaços pessoais de nossos interlocutores.

TREZE

# Aventuras no espaço interior

*Distância na conversa — não odeia essa gente que fala com você? É um pessoal que diz as coisas dentro da sua boca, como se você fosse um palhaço num drive-true?*

JERRY SEINFELD

Lembra do "Interlocutor Próximo", em *Seinfeld*?[1] Era o cara que andava por ai invadindo o espaço pessoal de todo mundo. Ninguém quer criar laços de comunicação com esse tipo de interlocutor, ainda que às vezes tenhamos dificuldade de determinar o limite da proximidade: afinal, quando que perto é perto demais? Essa dúvida surge porque, em geral, não somos conscientes dos efeitos que produzimos no espaço alheio. Nós nos damos conta disso apenas quando alguém, como aquele personagem, invade nosso espaço. Todos estamos cercados por nossas próprias bolhas de segurança que nos mantêm confortáveis em relação aos outros. Quando alguém penetra essa bolha, nos sentimos violados.

1. *Seinfeld* série de tevê muito popular nos Estados Unidos nos anos 1990, que mostrava o dia a dia do personagem-título Jerry Seinfeld, morador da ilha de Manhattan, em Nova York. (N. T.)

À medida que nosso *status* se expande, expandem-se também o tamanho e a firmeza de nossos limites territoriais: de cubículos a escritórios e suítes executivas; de habitações públicas a condomínios privados e mansões; de ônibus para a classe econômica em aviões, e desta para classe VIP, com salas privativas e outros privilégios. Como leões no reino selvagem, pessoas de alto *status* têm grandes territórios que consideram suas propriedades.

Ainda procuramos o equilíbrio entre o desejo de privacidade e um semelhante e forte anseio de conexão. Nossas bolhas pessoais se expandem e se contraem ao sabor de nossos estados de espírito, de nossos relacionamentos e de situações que enfrentamos. Elas também interagem com as bolhas de outras pessoas, igualmente em expansão e contração.

Podemos nos sentir perfeitamente confortáveis quando estamos ombro a ombro com um colega no elevador, mas, quando a porta se abre, o que acontece se alguém permanece assim tão próximo de nós? Em geral, tratamos de nos afastar, desesperados para escapar em direção ao escritório.

Reconhecer os limites desses espaços e assegurar-nos de não invadir o espaço dos outros é extraordinariamente importante. As mudanças nas zonas espaciais acontecem continuamente, e especialistas descobriram que o modo como lidamos com essas transições pode dizer muito sobre o *status* das pessoas. Um estudo foi realizado para descobrir se, em um ambiente público muito amplo, o gênero tinha algum impacto caso o espaço fosse violado. Então, em uma área bem movimentada, pesquisadores colocaram grupos de pessoas formados apenas por mulheres, apenas por homens e grupos mistos sentados diante uns dos outros, em cadeiras com cerca de 60 cm de distância umas das outras. A ideia era observar com que frequência o espaço de cada grupo seria invadido por pessoas que estivessem passando entre eles. Os pesquisadores também deixaram 53 cm de espaço atrás de cada cadeira, a fim de que permitir que as pessoas que se aproximassem tivessem a opção de rodear cada par. Os resultados foram incríveis. Das 1.181 pessoas que passaram pelos casais, a grande maioria escolheu rodeá-los. E das que quiseram circular entre os eles, 53,3 % passaram entre duas mulheres, 29% entre um homem e uma mulher e apenas 17% entre dois homens.

As pessoas se sentem bem consigo mesmas e com os outros quando não estão amontoadas, como se estivessem na classe econômica de um avião ou em um elevador lotado, quando seu espaço pessoal é insignificante.

Este estudo mostra como as pessoas reagem umas às outras de maneira diferente no espaço, e como invadem o espaço de determinadas pessoas com

*As pessoas se sentem bem consigo mesmas e com os outros quando não estão amontoadas, como se tivessem de compartilhar um vagão de metrô em horário de pico ou um elevador lotado, ocasiões em que o espaço pessoal é insignificante.*

mais frequência do que de outras, com base na percepção do *status*. Os estudiosos comentaram que esse fato — de o fato de o espaço pessoal feminino ser invadido com muito mais frequência que o masculino — mostra que o *status* das mulheres ainda é considerado inferior ao do homem.

Demarcamos nosso território com o que estiver à mão, como toalhas nas cadeiras da piscina ou mochilas nas carteiras escolares. Uma vez que você tenha definido seu território, não irá querer que ninguém mexa com ele. Imagine um grupo de estudantes universitários: se alguém se sentar no lugar que um deles já definiu como seu, este não se sentirá satisfeito. O mesmo acontece em encontros de negócios. Ninguém vai mudar de assento, exceto se for conscientemente obrigado a fazê-lo. Durante os anos em que permaneci no mundo corporativo, percebi como as pessoas delimitam seu espaço com arquivos, blocos de anotações e xícaras de café. Em reuniões, isso se repete, e os participantes se sentem no direito de retornar ao mesmo lugar que ocuparam em uma reunião anterior na mesma sala. Às vezes, chegam a ficar nervosos se não conseguem lembrar-se de que assento ocuparam em um encontro anterior, ou, pior ainda, se encontram alguém sentado no território demarcado anteriormente. Nessas circunstâncias, demonstram irritação, mesmo que não haja assentos previamente definidos.

Uma das histórias mais engraçadas que conheço aconteceu com Debbie, uma amiga com quem compartilhei um estudo a respeito de como, cada vez que sentávamos à mesa com outra pessoa, o espaço era dividido em duas metades bem definidas. Ela decidiu tentar. Foi almoçar com o namorado e, enquanto comiam, ela, lenta, mas continuamente, foi colocando um guardanapo, um prato sujo ou um garfo no lado da mesa onde ele estava sentado. A cada vez que movia algo para o espaço alheio, notava que ele ficava agitado e, depois de alguns segundos, sutilmente devolvia a coisa para o lado dela. Depois que isso se repetiu durante algum tempo, ele

subitamente ficou muito irritado e disse: “Por que, diabos, você fica colocando toda essa m*rda no meu lado?”. Seu lado? Oras, a mesa pertencia ao restaurante, de modo que nenhum dos dois tinha um “lado”, mas, mesmo assim, ele reconheceu de imediato que ela estava invadindo seu território e não pode tolerar essa atitude.

Em 1995, o zoólogo suíço Heini Hediger, ex-diretor do zoológico de Munique, descreveu quatro diferentes tipos de interação entre animais: distância de fuga (aquela em que o animal pode empreender uma corrida segura), distância crítica (a necessária para escapar de um ataque), distância individual (entre o animal e criaturas com as quais ele não faz contato) e distância social (a distância de comunicação interespécies). As teorias dele tornaram-se a base para o trabalho de Edward T. Hall, que, em 1966, cunhou o termo *proxemica*, para descrever o estudo das distâncias mensuráveis entre os seres humanos. Hall afirmou que diferentes culturas têm distintos níveis de conforto no que se refere a espaço pessoal. Na cultura nórdica, as pessoas manifestam desconforto quando permanecem muito próximos uns dos outros; na latina, a delimitação de distância interpessoal é muito menor.

Todos já nos sentamos em um ônibus ou trem lotado, com uma porção de estranhos bem próximos. O que fazemos quando isso acontece? Em geral, enterramos a cabeça em uma revista, concentramo-nos em verificar mensagens de texto no telefone celular, e evitamos o contato visual com os demais, esperando pacientemente pela hora da saída. Ao contrário, porém, se estivéssemos em um grande saguão de hotel com os mesmos estranhos ao redor, mas a distância, não nos sentiríamos tão desconfortáveis.

Hall definiu quatro esferas de espaço pessoal: íntima, pessoal, social e pública.

## Esfera íntima

A esfera íntima oscila de 15 a 45 cm. É a que se usa para sussurrar ou tocar. É a esfera em que interagimos confortavelmente com o cônjuge ou parceiro, os filhos e os amigos íntimos. Essa zona força-nos a nos manter conscientes de cada aspecto de nosso alvo, seja cheiro, tom da pele ou energia emanada pelo corpo. As pessoas tendem a desconfiar de quem tenta criar laços invadindo essa área muito rapidamente.

Durante os treinamentos que realizo, sempre convido participantes a subirem ao palco para uma demonstração de *proxemica* e de como o espaço nos afeta. Em

*A esfera íntima. (É a que se usa para sussurrar e tocar e quando se trata de meu marido, Kenny, eu me entrego totalmente)*

geral, chamo dois homens e uma mulher, separadamente, e peço-lhes que me façam parar quando sentirem que violei seu espaço pessoal.

Treinamento após treinamento, acontece a mesma coisa. A maioria (o que significa que não são todos) dos homens fica, literalmente, com o nariz grudado no meu, eles sorriem, excitada e nervosamente, quando declaram que não se sentem intimidados quando uma mulher invade seu espaço. É claro que ficam com as orelhas vermelhas e, ocasionalmente, uma gota de suor rola pelo rosto, chegam até a virá-lo, mas provam sua afirmação. Eles permitem que eu entre em sua esfera íntima. A mulher, por outro lado, costuma solicitar que eu pare quando avanço os limites, admitindo que estou próxima demais para que se sintam à vontade, e essa é uma sensação mútua. Lembre-se de que os outros também se incomodam quando você tenta chegar perto demais antes da hora. Sou carinhosa, gosto de abraçar as pessoas, e, para muitas, essa é uma saudação comum, mais amigável que um aperto de mão e menos pessoal que um beijo. Mas, ainda assim, é um toque, e nem todo mundo deseja manter contato com alguém na esfera íntima dessa pessoa.

Isso também vale para se inclinar, a fim de sussurrar no ouvido de alguém. No ambiente profissional, colegas costumam cochichar sem necessidade. Não tome essa iniciativa. Assegure-se de que a outra pessoa se sentirá confortável ao ficar tão perto de você. Complicações e sinais de duplo sentido com pessoas do sexo oposto se abraçando, cochichando ou partilhando outras ações na esfera íntima são muito comuns. E o duplo sentido também pode acontecer em encontros de pessoas do mesmo sexo — só chegue mais parte de seu alvo *sim* se, antes, tiver sinais de que ele ficará à vontade com isso.

## Esfera pessoal

A esfera pessoal — característica das relações entre amigos e familiares — envolve de 60 cm a 1,20 m. É a distância usual para se tomar café com alguém. Se seus ombros se tocarem ou um der um tapinha nas costas do outro, não há problema. É algo que já compartilharam antes e é confortável na interação dentro da esfera pessoal. Você perceberá que, embora possamos nos comunicar a essa distância sem receio de nos tocar, as pessoas, quando se sentem desconfortáveis, tendem a usar barreiras em sua área, como carteiras ou maletas, para manter sua bolha.

Há alguns anos, durante um de meus seminários de hipnose, testemunhei um homem tentando interagir com uma mulher. Ele aproximou-se quando ela estava sentada em uma típica carteira escolar (daquele tipo que tem um tampo em um dos lados), no fundo da sala. Chegou pelo lado aberto da carteira e confinou-a em uma área de aproximadamente 60 centímetros. Além disso, da perspectiva que vi — ela sentada e ele, em pé —, ele pareceu um tanto ameaçador.

*O limite máximo de uma esfera pessoal é uma distância entre sessenta centímetros 1,2 metro.*

A abordagem pretendia ser casual, ele me disse depois. Entretanto, em seguida, ela começou a esquadrinhar o ambiente como um animal selvagem encurralado, procurando uma saída. Em uma situação como essa, é provável que ela deve ter tido aceleração nos batimentos cardíacos, aumento na pressão sanguínea, formigamento na pele e intensificação da atividade cerebral.

Embora não pudesse ouvir a conversa do ponto onde eu estava, reconheci a aflição em sua face e imediatamente caminhei até eles. Assim que me aproximei, ele abriu sua posição para me incluir no "grupo" e ela respirou visivelmente aliviada, como se tivesse sido libertada de uma gaiola.

## Esfera social

Essa esfera fica entre 1,2 metro e 3 metros, é considerada adequada para as relações profissionais, mas ligeiramente distante para conversas pessoais. É a zona de conhecimento, o espaço ideal de posicionamento do professor na sala de aula ou do vendedor laçando um cliente.

## Esfera pública

Essa esfera corresponde a uma distância de três a sete metros, e é usada para falar em público. É o espaço entre o conferencista e a plateia, um político e o público, uma celebridade e os fãs. É a zona que nos permite ver e ouvir, mas não tocar. Trabalhei com essa medida em atividades com grupos grandes ou conferências longas.

Aqui, a linguagem corporal o ajudará a determinar como as pessoas o entenderão. Faça contato visual, sorria e demonstre uma excelente postura. Quando estiver andando, se manifestar que tem um propósito e este for importante, assim será identificado. O espaço pessoal é o lar emocional de alguém. Ninguém pode surgir e empurrar a porta da frente se não souber que é correto fazer isso. Nossas bolhas são muito frágeis e suscetíveis a uma série de diferentes influências, como idade, *status*, atrativos e gênero. Pode até acontecer de alguém dizer com todas as letras que você invadiu seu espaço, mas, em geral, essa mensagem será expressa não verbalmente, de maneiras diferentes e sutis.

Quais são essas maneiras? Bem, a pessoa pode estremecer diante de sua aproximação, dar um passo para trás e, possivelmente, ainda fazer aquela postura de corpo em anzol, afastando-se. Se você estiver sentado em uma mesa, ela pode empilhar livros ou papéis entre vocês ou inclinar-se para trás. Às vezes, diante desse desconforto, a pessoa pode entrelaçar os dedos, cruzar os braços, retesar-se na cadeira e recusar-se a fazer contato visual. Todos esses gestos equivalem a gritar: “Afaste-se de mim!”.

A dança da invasão corporal começa quando seu alvo *sim* dá um passo para trás e você dá um passo para a frente. Preste atenção e aprenda a ler os sinais. Tão logo detecte hesitação na linguagem corporal da outra pessoa, se estiver falando, abaixe o tom da voz, e afaste-se lentamente. Não recue depressa demais para não

parecer uma pessoa submissa, mas abstenha-se de adotar um comportamento que, naquela situação, seria considerado agressivo. E, lembre-se: o tamanho da distância deve ser considerado. Zonas de conforto não são idênticas, algumas são maiores do que as outras.

*Esfera pública. O papa saúda multidões, no Vaticano.*

Em julho de 2009, o presidente Barack Obama e o vice-presidente Joseph Biden tiveram o perfil submetido a uma “cervejinha entre amigos”, no controverso caso que envolveu o professor de Harvard Henry Louis Gates Jr. e o sargento de polícia James Crowley, no Rose Garden. Duas semanas antes, Crowley fora à casa de Gates para investigar uma suspeita de roubo e prendeu Gates por conduta inadequada, o que este considerou preconceito. Obama comentou que a polícia, naquele caso, agira “estupidamente”, o que fez aumentar ainda mais as tensões raciais.

Analisei a linguagem corporal do presidente para o jornal *Nova York Daily News*. Obama deixou claro que queria reunir as duas partes, o policial e o professor, para que se aproximassem e tivessem a oportunidade de comunicar-se melhor. Não me surpreendeu o fato de estarem reunidos para uma cerveja, sentados em uma mesa redonda. O presidente e seu vice estavam de mangas de camisa e sem gravata, o que sublinhou a intenção de que fosse um encontro casual, com cerveja e petiscos. A mensagem não verbal era: “Estou sendo um bom rapaz, dobrei as mangas e estou mostrando que sou apenas um colega de trabalho”.

Repetidamente, o presidente inclinou-se e apontou seu ombro na direção de Crowley, como se estivesse tentando construir uma relação de comunicação. Crowley, no entanto, não se orientou para o presidente, e, quando se inclinava para ele, o professor se afastava. A atitude de Crowley parecia dizer que ele era o Alfa e que assim permaneceria, mesmo quando estivesse compartilhando uma cerveja com o presidente dos Estados Unidos.

Agora você sabe como navegar em um espaço pessoal, mas há mais a aprender, envolvendo a escolha do lugar onde você se senta, seja na sala de reuniões, no escritório ou na cafeteria da esquina.

QUATORZE

# Dê um tempo

## *Estabelecendo sua autoridade*

*O homem ainda é o mais extraordinário computador.*

JOHN F. KENNEDY

Em uma reunião social ou no escritório de um cliente, o lugar que as pessoas escolhem para se sentar diz muito sobre a dinâmica do grupo. Em cada situação, você pode escolher sentar-se em alguma dessas posições:

- posição de autoridade e poder;
- posição de interesse;
- posição de neutralidade; e
- posição de invisibilidade.

Essa simples escolha tem um tremendo impacto na dinâmica social. Onde quer que seja — no local de trabalho, em uma festa, no bar, no primeiro encontro amoroso —, podemos ter uma excelente perspectiva da situação, observando onde as pessoas sentam. Em muitas circunstâncias, podemos até mesmo encorajar outras

pessoas a sentarem-se em determinado lugar, a fim de provocar a emoção que desejamos fazê-las sentir.

## Posição de autoridade

Na tradicional mesa retangular, o líder se senta à cabeceira — a direção para onde todos automaticamente se voltam. É uma posição única, que oferece um espaço maior ao mais poderoso (todos os demais em uma mesa retangular têm de lutar para acomodar os braços).

Doze jurados entram em uma sala. Comumente, o que senta na posição de poder é o que conduzirá a votação. É para aquele lugar que todos tendem a olhar em busca de orientação, de modo que se espera que essa pessoa fale mais e ofereça mais direção.

Sentar-se no lado oposto significa ser o segundo na linha de comando — líderes com *status* semelhante terão lugares semelhantes à mesa. Se a mãe senta em um extremo, o papai fica no outro. Se a cadeira do dirigente da Microsoft, Bill Gates, estiver na cabeceira, o CEO Steve Ballmer ficará no lado contrário.

*Em uma mesa retangular, a posição de autoridade é a cabeceira. As posições de poder são à direita e à esquerda do líder.*

## Posição de influência

Na ausência de um assento de *status* equivalente no lado oposto à cabeceira da mesa, as duas cadeiras que ficam em ambos os lados do líder são as estelares, que, por estarem suficientemente próximas do dirigente, recebem reflexos do brilho deste. Se o "poderoso" precisar de uma caneta, o segundo no comando poderá oferecê-la e seu *status* aumentará (os demais sentirão sua superioridade por associação). Nós imploramos por pessoas poderosas ao nosso lado, desejamos, *necessitamos* cercar-nos delas e permanecer ao redor delas. Dois tipos reclamam as "cadeiras estelares": as pessoas influentes e as aspirantes a influentes.

Se o diretor mais importante sentar-se em um dos lados do presidente, o aspirante Alfa pode infiltrar-se na cadeira equivalente, do outro lado. Se o grupo for composto por pessoas que se conhecem bem, todos saberão quem deve ser adulado, e as pessoas procurarão sentar-se perto de alguém em ascensão, na escalada do poder, como se a energia daquela pessoa pudesse contagiá-la. Se as pessoas não se conhecerem, o que elas verão é quem está sentado próximo de seu chefe.

## Posição de neutralidade

Esta posição fica no lado oposto de cada cadeira estelar. Nela, não se espera que a pessoa participe ativamente, mesmo porque estará cercada por Alfas que tentam chamar atenção. É um assento misto, onde não se tem contato com a figura principal, a menos que escolha isso.

## Posição de influência secundária

Exatamente no meio da mesa, depois da posição de neutralidade, localiza-se a posição de influência secundária. Os seres humanos gostam da simetria, é mais fácil deitar os olhos no meio. Se você quer ser visto como alguém que realmente participa do grupo, escolha uma dessas cadeiras. Entretanto, saiba que não é uma posição tão

poderosa como a dos que ladeiam o maioral. O líder, certamente, não vai dizer: "Oi, você aí, sentado no centro, tem uma caneta?".

## Posição de invisibilidade

Quando entramos em uma sala de reuniões, vemos a mesa e, alinhadas contra a parede, as cadeiras de segunda linha — são posições de invisibilidade, que nem sequer estão próximas à mesa. Se deseja realmente participar da reunião, evite essa área.

Consegue imaginar uma pequena sala de reuniões com apenas uma mesa? Pois bem, os assentos neutros que descrevi parágrafos antes se tornam os de invisibilidade. Mas você não tem de se expressar, se não quiser. Pode ficar fazendo rabiscos ou se retirar.

## Outras possibilidades

### LUGARES DE EQUIPE

A mesa redonda é a melhor opção quando se quer que todos os participantes estejam em condições de igualdade. Em geral, é escolhida por um dirigente empenhado no trabalho em equipe, e a mensagem é: "Neste momento, independente de sua posição nesta companhia, somos todos iguais". Em uma mesa redonda, você se sente menos intimidado. Se não souber quem são as pessoas poderosas, poderá deduzir quem sejam pelo tamanho do espaço que ocupam, pois elas chegam e vão logo colocando o celular e o *notebook* sobre o tampo, depois espalham outras coisas, usando o máximo de área possível. E por que fazem isso? Porque podem!

### LADO A LADO

Esta é conhecida como a melhor posição possível para solucionar um problema ou planejar, de maneira efetiva, com alguém. Nela, literalmente se diz: "Estamos do mesmo lado!", o que de fato está acontecendo. Lado a lado, as pessoas não fazem contato visual direto, o que, por vezes, pode confronto. Posicione-se do lado direito da outra pessoa, pois essa atitude expressa confiança e cooperação.

## UM DE CADA LADO DA MESA

Às vezes a pessoa não quer nenhuma barreira entre ela e seu alvo *sim* quando está tentando fazer com que as coisas funcionem, nesses casos, com um sentado de cada lado da mesa, o tampo entre eles parece tornar a conversa mais difícil — não permite ver a metade inferior da outra pessoa, de modo que não é possível ter uma visão completa do que está acontecendo. Já sabemos como controlar a metade superior, mas a verdade repousa no comportamento de nossas pernas e pés.

Posso dizer por experiência própria que uma entrevista sem a mesa lembra interrogatório. Algumas vezes em minha carreira fui entrevistada por alguém que me apontou um sofá para eu me sentar e sentou-se diante de mim, em uma cadeira. Isso é muito diferente de sentar-se frente a frente, com uma mesa no meio. O tipo de assento tira parte da pressão.

Mas se tiver mesmo de se acomodar desse jeito, sente-se de lado, para não ficar em uma posição de confronto, e incline-se ligeiramente na cadeira, a fim de alinhar os olhos com os da outra pessoa.

## EM ÂNGULO RETO

Esta é uma típica posição ganha-ganha, em que não há barreiras entre os interlocutores, e todos podem, literalmente, tocar-se, caso desejarem. O campo de visão se abre adiante, o que significa que não há contato visual intenso. Além disso, cada um pode observar a metade inferior do corpo do outro — como se movimenta, e, acima de tudo, em que direção os pés estão apontando.

*Sentar-se com o interlocutor em ângulo reto os aproxima e lhe permite observar a linguagem corporal dele*

## LUGAR NO RESTAURANTE

O restaurante é como um circo, em termos de variação nas atividades: pessoas atraentes vão e vêm, garçons andam com bandejas, há barulho de talheres. Você, com certeza, sabe muito bem que seu alvo tem de se sentir como se fosse a única pessoa existente no mundo. Tudo tem de girar em torno dele e sua atenção tem de estar absolutamente concentrada nessa criatura. Seu alvo, porém, não conhece essa regra, mas você, sim, portanto, não pode perder o foco.

Somos motivados por movimentos. Nossos olhos se dirigem para o que está acontecendo e, a menos que o restaurante esteja desabando, poucas coisas soam mais desrespeitosas que a quebra de um contato visual. Uma vez que você estiver "ciente", não cometerá esse erro.

Certifique-se de que seu alvo *sim* se sentará olhando para a parede, para que não tenha a oportunidade de se distrair (só você pode ter uma visão geral do ambiente). A meta é exatamente esta: ele só pode enxergar você e a parede.

Aprendi essa lição com meu primeiro chefe. Fomos almoçar e ele se sentou contra a parede, de modo que só restava olhar diretamente para ele. Então, inclinou-se sobre a mesa, numa posição artificialmente submissa, com os cotovelos sobre o tampo, e, continuando a diminuir a distância entre nós, estendeu os antebraços e juntou as mãos, com os dedos cruzados, como fazem crianças na escola. O garçom apareceu. Sem quebrar o contato visual comigo, ele perguntou: "O que você gostaria?"

E assim foi durante todo o almoço. Metaforicamente, não havia mais ninguém ali, exceto nós dois. Ele não estava me seduzindo, ao contrário, estava tomando uma

*Num restaurante, sente contra a parede, para que seu alvo só tenha um ponto a focalizar*

série de medidas cuidadosamente planejadas para desencadear um poderoso mecanismo de ligação, uma reação automática. Tratava-se de puro domínio — uma forma de magnetismo que ele usou habilmente para gerar em mim um sentimento de apego e lealdade em relação a ele. De maneira não verbal, ele me garantiu (ou me levou a crer) que me considerava fascinante. Queria que eu me sentisse importante, e conseguiu — até que eu aprendesse o jogo.

No trabalho, você pretende ser Alfa durante 24 horas por dia, sete dias por semana. E isso não acontecerá se você não planejar com antecedência, o que inclui saber onde sentar. Nunca ignore a importância de delimitar seu território. Chegue ao restaurante quinze ou vinte minutos antes da hora agendada e dirija-se imediatamente ao lugar que quer ocupar. Coloque toda a sua energia no posto, que daquele momento em diante passa ser seu, de maneira que o ambiente se torne sua propriedade.

QUINZE

# O poder da sua voz

*Não olhe para mim usando aquele tom de voz.*

DAVID FARBER

Abra a boca para falar e isso definirá você. A voz é uma parte forte de sua identidade. O som que emite pode acalmar, excitar, impressionar ou irritar. Os elementos não verbais da linguagem, que expressam emoção e outros detalhes de informação, são conhecidos como *paralinguagem* e revelam o sentimento que se encontra por trás da comunicação linguística.

Esses componentes não verbais incluem volume, ritmo e tom. Será uma mulher ou um homem, uma pessoa mais velha ou um jovem, baixa ou alta, gorda ou magra, em posição inferior ou superior na escala social? Sua voz revela segredos que você nem sabe que está escondendo.

A voz é tão poderosa que você até pode ouvir um sorriso através do telefone. Acha que estou brincando? Pois quando você sorri, suas cordas vocais se encurtam,

produzindo o efeito de ampliar as ressonâncias.[1] Uma voz agradável é associada a características de personalidade, como domínio, competência, sensibilidade e calor.[2] As sugestões vocais estão entre as várias maneiras de paralinguagem que você pode usar para expressar quem é.

Durante minha primeira apresentação em público, vivenciei um ataque de ansiedade de tal magnitude que quase desmaiei. De repente, minha boca pareceu encher-se de uma substância tão espessa como algodão, e eu não conseguia enxergar nada além de sessenta centímetros à frente. Meu mentor, pouco depois, insinuou que me conduzi tão mal naquela ocasião que, talvez, não fosse capaz de superar a experiência. Ainda tenho aquela apresentação gravada em DVD, mas não porque pretenda revê-la, pois seria penoso demais. Apenas guardo como uma recordação tangível de que as únicas coisas que podem nos limitar são os nossos pensamentos.

## Química vocal

Sua voz não se restringe a tom, mas também a timbre e volume. Trata-se, ainda, de um atalho para que qualquer pessoa perceba quem você é.

### TOM

Tom é quão alta ou baixa é sua voz. Quando estamos nervosos, nossas cordas vocais se alongam, vão se estreitando cada vez mais, e o som fica mais alto. Um modo de domar essa fera é fazendo várias respirações profundas pelo diafragma (respiração abdominal), para acalmar os nervos. Para homens, quanto mais baixo o tom (som gutural), mais poderosos eles parecem ser, e também mais atraentes, agradáveis e convincentes. Para mulheres, um tom mais alto é considerado *sexy*, mas esse ponto de vista não predomina no ambiente profissional.

---

1. TOLKMITT, F. J. & SCHERER, K. R. "Effect of Experimentally Induced Stress on Vocal Parameters". *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 12, n. 3 (1986): 302—13.

2. GUERRERO, Laura K. & FLOYD, Kory. *Nonverbal Communication in Close Relationships*. Filadélfia: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

Um tom de voz alto pode revelar excitação, mas também pode fazer as pessoas pensarem que você é mentiroso ou inseguro. Tanto homens como mulheres que demonstram grande variação de volume vocal são vistos como dinâmicos e extrovertidos.

As pessoas não apreciam ouvir algo monótono por muito tempo. Aprenda a variar o tom de sua voz e, instantaneamente, mudará a maneira como é ouvido pelos outros.

## RITMO

De certo modo, falar rápido ou lentamente depende do cenário, mas também diz respeito à energia da pessoa: quem fala rápido tem mais energia que quem fala devagar (fala vagarosa). As emoções afetam o ritmo do discurso. Se alguém estiver com raiva ou até mesmo muito entusiasmado, é possível que fale mais rápido, por outro lado, se estiver triste, se expressará mais lentamente.

Estudos mostram que as pessoas que falam rápido são mais persuasivas e confiáveis, e acredita-se que sejam mais inteligentes e cultas que as demais. Quem se comunica depressa parece ter alcançado uma competência inconsciente, como se fosse uma segunda natureza, de despejar os fatos. É claro que, muitas vezes, permitimos que essas pessoas ultrapassem nosso fator crítico, mas nem sempre conseguimos processar o tudo o que dizem. Ser capaz de produzir informação de qualidade e na medida certa para ser degustada é o que dá a quem ouve a impressão de que seu interlocutor é um especialista no tema.

## INTENSIDADE OU ÊNFASE

Que palavras você enfatiza quando fala?

— *Eu* penso que este é um excelente negócio para você. (A ênfase está em você, não na outra pessoa.)

— Eu *penso* que este é um excelente negócio para você. (É como se dissesse: "Eu *penso* isso, mas não tenho certeza".)

— Eu penso que *este* é um excelente negócio para você. (É uma ênfase na urgência, no imediato: um negócio para se realizar agora mesmo.)

— Eu penso que este é um *excelente* negócio para você. (A ênfase no adjetivo mostra, de fato, a qualidade do negócio.)

Cada ênfase dá o tom do significado da mensagem.

### TESTE A ÊNFASE

Mesmo uma frase direta, como “O que você está fazendo aqui?” pode ter diversas conotações. Leia as sentenças a seguir e, depois, avalie a emoção suscitada pela palavra em destaque.

- O *que* você está fazendo aqui?
- O que *você* está fazendo aqui?
- O que você *está* fazendo aqui?
- O que você está fazendo *aqui*?

Preste atenção ao conteúdo subliminar de sua comunicação e assegure-se de estar transmitindo a mensagem correta quando fala.

## VOLUME

Um volume de voz alto e forte é sinal de confiança, mas você não quer que as pessoas saiam da sala enquanto você fala nem quer causar a impressão de estar falando com quem tem dificuldade de audição. Não é mesmo? Também não deseja que, em lugares públicos, as pessoas olhem torto para você.

Pesquisas têm mostrado que pessoas extrovertidas e de personalidade dominante falam mais alto que as outras; portanto, use aquele volume mais alto, mas avalie a linguagem corporal dos outros, para perceber se não os está afugentando.

Um dos homens mais poderosos que conheci falava de um jeito suave, com a voz grave, como se estivesse sussurrando (pense em Clint Eastwood, no filme *Perseguidor implacável).* Por causa do respeito que o personagem inspirava, ninguém perdia uma só palavra do que ele dizia. Era um indivíduo Alfa dominante.

Tenha em mente, entretanto, que muitas vezes a voz suave pode expressar timidez, insegurança e fraqueza. Portanto, fale mais forte. Projetar sua voz não é apenas aumentar o volume, mas expandir sua amplitude, e você pode conseguir isso:

- mudando a respiração;
- mudando o tom;
- mudando o alcance.

Evite o discurso estridente e também que sua voz traduza algum julgamento, como desprezo, sarcasmo ou pretensão. Há alguns anos, tive um gerente que costumava usar sarcasticamente a frase "não me diga que..." sempre que alguém apresentasse uma ideia que ele já conhecesse — era sua maneira de insinuar que a pessoa era idiota.

### PAUSAS, CRIATIVAS OU DE OUTRO TIPO

Personalidades que comumente aparecem na mídia costumam usar o termo *fora do ar* para se referir ao silêncio nas ondas sonoras. Tudo no rádio é som: música, locução, comerciais, mais música, mais locução — qualquer coisa que preencha o silêncio. Nós fazemos o mesmo, quando lotamos os lapsos com recursos como *hum* e *ah*. Em geral, as pausas ao longo de uma conversa duram cerca de cinco centésimos de segundo. Infelizmente, muitas vezes sentimos a necessidade de preencher esses interregnos com interjeições. Quando fazemos isso, interferimos na fluência de nosso discurso, esquecendo-nos de que a fluência é um dos melhores sinais de competência e de poder de persuasão.

Um indivíduo dominante, que confie em si, reconhece a importância do silêncio, os seus vários significados e o poder que inspira. Não tenha medo de pausas — cative sua audiência demonstrando que se sente à vontade com o silêncio. Uma pausa criativa, que é aquela um pouquinho mais longa, pode sugerir o que quer que você permita: poder e confiança ou fraqueza e insegurança. Poucas pessoas acreditam em si o suficiente para encontrar consolo no silêncio, e são elas que colherão os benefícios de ter autoridade, autosuficiência e fidedignidade. Usar uma pausa criativa na comunicação poderá até mesmo aumentar seu *status*.

Uma sugestão: observe como os outros preenchem as pausas. Muitas vezes, poderá usar isso como vantagem em sua linguagem não verbal, quando notar em que ponto, nas conversas, as pessoas se tornam inseguras.

## Dialeto, sotaque

No filme musical *My fair lady* (e na peça que o inspirou, *Pigmalião*, de George Bernard Shaw), o professor de fonética Henry Higgins aposta com um colega que

poderá ensinar uma florista que fala *cokney*[1] a falar como uma integrante da nobreza e, assim, passar por duquesa. Na verdade, a transformação da personagem Eliza Doolittle é extraordinária, mas demonstra como a maneira de falar nos define.

Há algum tempo, ouvi uma conversa em um salão de beleza, na cabine ao lado da minha. A dicção do homem era parecida com a que ouve em filmes sobre a máfia italiana. Interessante, pensei, e imediatamente evoquei a semelhança, tentando adivinhar o que um tipo como aquele estava fazendo num cabeleireiro.

“Tá”, ele disse à sua maneira. “Quero manicure e pedicure. E diz aí se pode tirar um pouco das sobrancelhas com pinça e cera.” Eu nunca ouvira, antes, um homem pedir isso. Fazer as unhas, tudo bem, mas um arrumar as sobrancelhas? Bem, isso me deixou impressionada. Quando fui embora, dei um jeito de olhar para o homem, e o que vi não combinava com o sotaque que ouvira. Era um senhor idoso muito atraente, elegantemente vestido com um terno que poderia ser Armani. Está bem, prejulguei com base em sua forma de falar, mas isso é o que as pessoas fazem.

Você não quer parecer com esse homem, usando ou não um traje Armani, certo? A articulação e a pronúncia fazem toda a diferença. Então, se o idioma do país em que você vive não for sua língua materna e você se sentir desconfortável falando, ou se outras pessoas pedirem frequência que você repita o que disse, invista algum tempo na prática de algumas frases. Fale mais devagar que o usual e abaixe o volume. Grave sua própria voz e depois volte a fita, para ouvir. O que você pode melhorar?

Embora se acredite que certos sotaques sugerem sofisticação, a primeira regra da boa comunicação é a clareza. Não corra o risco de deixar seu alvo estressado na tentativa de decifrar o que você está dizendo, não importa quão elegante ou charmoso seja o seu acento.

## PRONÚNCIA E ARTICULAÇÃO

Uma amiga minha era finalista para um cargo de assessora de comunicação de um sistema universitário estatal, e como lhe faltava um mestrado, ela estava convencida de que seria eliminada. “Você chegou até aqui”, eu disse a ela. “Esqueça esse mestrado, agora mesmo. Faça-o depois de conseguir o emprego.” Para aumentar ainda mais suas preocupações, o avião atrasou e ela só conseguiu chegar para a entrevista

---

1. Dialeto de acento muito peculiar falado pelos habitantes da área do East End, em Londres, Inglaterra. (N. T.)

trinta minutos depois do horário marcado. Eu estaria subestimando a situação se dissesse que ela estava uma pilha de nervos.

A entrevista correu bem, até que um dos membros da banca perguntou o que ela sabia a respeito do cargo para o qual estava concorrendo e, ao respondeu, ela deixou escapar um erro de concordância. Disse que sabia que teria de trabalhar na publicação destinada aos alunos, mas, em vez de dizer "alunos", falou "aluno". "Naquele momento, soube que perdi", ela me contou mais tarde. "Eles não ouviram nada mais do que falei." E estava certa.

## AS TREZE INFELIZES

Palavras que você não pode pronunciar errado

*Advogado*, não adevogado
*Aeroporto*, não aereoporto
*Cabeleireiro*, não cabeleleiro
*Caderneta*, não cardeneta
*Frear*, não freiar
*Dedetizar*, não detetizar
*Deflagrar*, não defaglar
*Ginecologista*, não genicologista
*Salsicha*, não salchicha
*Reivindicar*, não reinvindicar
*Lagartixa*, não largatixa
*Mortadela*, não mortandela
*Sobrancelha*, não sombrancelha
*Estuprar*, não estrupar

Não estou sendo melindrosa aqui, e já tive meus maus momentos. Durante uma de minhas primeiras palestras, em vez de dizer *impetrável*, falei *impenetável*. Logo depois recebi um bilhete sarcástico de um participante apontando de meu engano. A diferença está na maneira como você diz. Se fosse um profissional de RH, será que contrataria alguém que diz que quer ter um "plá" com você? Ou que diga que é natural de "Sanpaulo"?

## Mudança de vez

Duas pessoas começam a falar ao mesmo tempo.

— Desculpe — diz uma delas. — Por favor, prossiga.

— Não, por favor, continue você.

Esse não é exatamente um momento para criar laços, não é mesmo? É quase uma desconexão, porque ambas as pessoas não conseguem sincronizar-se. Bem, o que faz com que interlocutores percebam quando devem se manifestar são os sinais de mudança de vez que cada um emite.

Seu interlocutor pode indicar que é sua vez de falar inclinando a cabeça, insistindo em um contato visual, assentindo lentamente com a cabeça ou emitindo algum som difuso, como “hummm”. Por outro lado, se você quer ter a vez e seu interlocutor não manifesta nenhum sinal, você pode fazê-lo perceber que deseja falar reduzindo o contato visual, virando os olhos, balançando a cabeça bem depressa e emitindo “hum-hum” rapidamente. É importante manter a fluência na troca de orador; isso cria sentimentos de comunicação e permite a ambas as partes uma participação competente e inteligente na conversação. Mas é possível, também, interromper o outro e falar praticamente ao mesmo tempo. Então, se você for rápido na resposta, observe esses sinais:

### HUM E AH

A outra pessoa pode estar tentando preencher o espaço, para que você não invada.

### AUMENTO DE VOLUME

Seu interlocutor está informando que ainda não está pronto para abrir mão de sua vez.

### PARADA NOS GESTOS

A pessoa, talvez, pare de fazer sinais com as mãos.

Pessoas que demoram a responder são consideradas menos cultas e menos confiáveis, portanto, tente aumentar a velocidade de seu discurso e observe mais alguns sinais:

### TEMPO

Se demorar mais de três segundos, você precisa falar alto.

### INCLINAÇÃO DE CABEÇA

A outra pessoa está esperando sua resposta.

### OLHAR FIXO

A pessoa para e fica olhando para você, como se dissesse: "E então?

## Sentindo a voz

Quando está feliz, você fala de maneira mais estridente, um tom mais alto, e também mais rápido. Quando está triste, suaviza o tom e, ao mesmo tempo, reduz a velocidade de seu discurso.

A raiva pode levá-lo a se expressar mais depressa e mais alto, com um tom expandido. Se a irritação for extrema e você estiver prestes a saltar sobre alguém (ou, no mínimo, dar um safanão), o tom pode ser mais baixo e o ritmo, mais lento. O medo também influi sobre a redução de volume, ao mesmo tempo em que o tom e o ritmo tendem a aumentar. Desprezo e nojo reduzem tanto o tom quanto o volume e o ritmo. Observe suas mudanças vocais e, a partir delas, passará a reconhecer as dos outros.

Você consegue perceber a importância da voz para a obtenção de um *sim*? É a música que o conduz, são os variados ritmos que comunicam aos outros o quanto é importante e confiável. Ou não.

A, no entanto, é apenas uma parte do pacote. No próximo capítulo, você aprenderá a tirar o máximo proveito de seu mais antigo e, há quem diga, poderoso sentido.

DEZESSEIS

# O aroma do sucesso

*Não lave / quero uma semana inteira de seu suor / quero a mesma roupa íntima, o mesmo odor acre / em espessas camadas / o sumo e o almíscar de você.*

CARTA DE NAPOLEÃO A JOSEFINA

O cheiro da chuva caindo sobre a grama no pasto. Bolachinhas de chocolate. O aroma de um xampu esquecido há muito tempo. Nosso nariz tem uma forte memória, e um cheiro pode evocar numerosas emoções.

O olfato é o mais antigo dos nossos sentidos, e deriva de um sistema de defesa ancestral, de uma época em que podíamos sentir o cheiro do inimigo (ou de nossa próxima refeição) a distância.

Quando aspiramos, as moléculas existentes no ar se dissolvem ou se misturam ao muco existente nas fossas nasais. As células receptoras do epitélio olfativo ali presentes têm cílios, que podem detectar diferentes tipos de moléculas, e o cheiro é processado nos gânglios basais. Em fração de segundo, podemos identificar cada um dos cerca de dez mil diferentes aromas.

Homens e mulheres emitem *feromônios* — sinais químicos que atuam fortemente sobre os outros, embora não possamos detectá-los de modo consciente. Os feromônios

podem estar nos fluidos corporais, incluindo o suor, a saliva e o sangue. Se o cheiro realmente desempenha papel importante na atração sexual, isso explica porque pessoas que perdem o sentido do olfato também relatam a perda do impulso sexual.

Muitos animais, quando sentem a aproximação do perigo, avisam os outros de sua espécie segregando substâncias químicas. Os seres humanos podem fazer o mesmo? Em um estudo da Universidade Rice, um grupo de indivíduos do sexo masculino usou compressas nas axilas enquanto assistiu filmes com cenas assustadoras. Posteriormente, um grupo de voluntárias foi levado a sentir o cheiro dessas compressas enquanto via imagens de rostos com expressões que iam de felicidade a medo, algumas bastante ambíguas, e tinha de identificar, acionando um botão, que emoção cada rosto transmitia. Como resultado, a maioria das mulheres interpretou as expressões ambíguas como medo, provando que o suor humano guarda relação com o estado emocional.[1]

Na Universidade da Califórnia, no campus de Berkeley, cientistas descobriram que uma substância química encontrada no suor masculino aumentava os níveis de cortisol — o hormônio do estresse — em mulheres heterossexuais. O estudo, divulgado na revista *The Journal of Neuroscience*, ofereceu a primeira evidência direta de que seres humanos, assim como ratos, mariposas e borboletas, secretam um aroma que afeta a fisiologia do sexo oposto. Pela primeira vez se demonstrou que determinado elemento presente no suor masculino induz a alteração dos níveis hormonais em mulheres.

Noam Sobel, professor associado de psicologia na Universidade da Califórnia em Berkeley e diretor do Programa de Pesquisa Olfativa de Berkeley, descobriu que a androstenidiona age sobre a mulher, alterando o humor, a excitação sexual e fisiológica, e a ativação cerebral. Embora essa substância seja encontrada no suor masculino e usada como aditivo em perfumes e colônias, não há provas de que os seres humanos reajam a seu cheiro da mesma maneira que muitos mamíferos, e até mesmo insetos, reagem aos feromônios. Há quem diga que feromônios humanos não existem, porque a resposta não é um comportamento estereotipado; entretanto, a androstenidiona de fato provoca mudanças hormonais e fisiológicas em mulheres.[2]

---

1. ZHOU, Wen & CHEN, Denise. "Fear-Related Chemosignals Modulate Recognition of Fear in Ambiguous Facial Expressions". *Psychological Science* 20, n. 2 (2009), p. 177-83.

2. WYART, Claire *et al.*, "Smelling a Single Component of Male Sweat Alters Levels of Cortisol in Women", *Journal of Neuroscience* 27, n. 6 (2007), p. 1261-5.

### SINAIS DELE/SINAIS DELA

Aparentemente, as mulheres são mais sensíveis a cheiros que os homens. Cerca de 60% delas conseguem identificar o odor pessoal deles, e menos de 6% deles são capazes de perceber o delas.

### PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Os rapazes sempre viravam a cabeça para me olhar, mas isso diminuiu nos últimos anos. Agora, parece que simplesmente parou. Tenho ainda o mesmo peso, nada mudou em minha aparência. Você fala muito que as pessoas têm de ser atraentes. Será que o "atrativo" acaba quando alguém chega aos 40 anos?

**RESPOSTA:** Tudo começa a mudar na virada dos 20 anos. É sabido que nossas orelhas continuam a crescer ao longo da vida, e olhamos para elas como um sinal de juventude. Quando amadurecemos, a pele perde a elasticidade e os poros ficam maiores. Em geral, nos vemos no espelho todos os dias, mas não percebemos o lento processo de envelhecimento. Lembre-se de que a sua personalidade pode mantê-la tão atraente quanto a sua aparência, mas é preciso saber como aplicar a "base" certa. Aqui estão algumas dicas para se manter sedutora : mantenha o contato visual, sorria com frequência, deixe que os outros falem enquanto você os ouve atentamente, nunca invada a zona pessoal do outro, mantenha uma boa postura e, finalmente, cuide da boa forma.

O suor tem sido o principal elemento de estudo de feromônios humanos, de fato, já se demonstrou que o cheiro que se concentra sob as axilas dos homens melhora o humor das mulheres e afeta a secreção do hormônio luteinizante, envolvido na estimulação da ovulação. Outros estudos mostraram que, quando se aplica o suor de uma mulher sobre o lábio superior de outra, ocorre uma mudança no ciclo hormonal desta, que se sincroniza ao daquela cujo suor foi usado no teste.

E então, o que essa informação revela? Que o cheiro é outra sugestão não verbal para manter em mente. Pense: quando interage com alguém, você aspira. A pesquisa que acabei de mencionar sugere que é possível aprofundar mais e mais, pois enquanto um aroma azedo é revoltante, o doce é apetecível. O olfato, como os outros sentidos, tem um profundo impacto biológico e psicológico sobre os nossos comportamentos.

Alguns pesquisadores vão ainda mais longe e afirmam que sentir o cheiro do rosto ou das mãos de outra pessoa pode ser semelhante a uma saudação. De acordo com os estudiosos Barbara Sommerville e David Gee, da Universidade de Leeds, na Inglaterra, o beijo dos esquimós não se restringe ao simples roçar de nariz de duas pessoas, mas sim a uma cheirada mútua.[1] O toque nariz a nariz não nos é habitual, mas, com certeza, nós também nos cheiramos quando nos cumprimentamos, e assim nos conectamos ou rejeitamos a pessoa cuja química olfativa seja agradável ou desagradável para nós.

Há, ainda, a considerar os cheiros mascarados ou exagerados, como os de desodorantes, perfumes, loções de cabelo e pós-barba, entre outros. Todo mundo já teve de lidar um dia com uma fragrância forte demais. Ela aparece dançando em uma nuvem de notas florais, usando uma colônia que pode ser sentida a um quarteirão de distância. Ele só compra perfume de grife, achando que assim irá se destacar na multidão, o que, de fato, acontece. E você pode garantir que estiveram em um ambiente porque a fragrância com que se encharcaram ao sair de casa ainda permanece flutuando no ar. Lembre-se: temos de sussurrar nossa chegada, e não chegar gritando, com perfumes fortes e muito intensos.

De fato, estudos têm revelado que o cérebro humano dispara sinais sexuais positivos quando sentimos o cheiro natural de alguém, e negativos, quando o aroma é industrializado. Embora possamos achar que determinado perfume nos excita ou nos torna mais sedutores, a verdade nosso corpo só se liga mesmo com o aroma natural. Pense nisso antes de se encher de perfume!

Lembra-se das âncoras? Bem, como já discutimos esse tema no Capítulo Nove, as âncoras olfativas são fortes — o cheiro que exalamos pode inspirar sentimentos de mistério, intriga e fascinação, mas também pode induzir a sensações de desencantamento, repulsa e desagrado. Você pode pensar que é o melhor vendedor do mundo, e que o perfume que usou nesse dia faz com que se sinta mais viril, forte e protegido... O problema é que se trata do mesmo perfume que o ex-marido de sua cliente usava e, ao senti-lo, ela simplesmente abstrai as noções de "masculino" e de "compra", e nada acontece.

A escolha é simples: quando for se encontrar pela primeira vez com sei alvo *sim*, vá como se estivesse nu, deixando que seu odor natural marque presença, ou use um perfume de aroma natural - almíscar, baunilha ou lavanda para mulheres, e

1. FURLOW, F. Bryant. "The Smell of Love". *Psychology Today,* March 1, 1996. Disponível em: http://www.psychologytoday.com/articles/200910/the-smell- love.

sândalo ou notas herbais para homens — aplicado muito sutilmente. Toda fragrância se altera com a química corporal e se intensifica com o calor, portanto, use menos ainda em dias quentes.

### SINAIS DELE/SINAIS DELA
*Quando gostar não é o mesmo que atrair*

Você deve gostar do cheiro natural da pessoa que ama, do contrário, sua vida sexual seria prejudicada.

O MHC (iniciais de *Major Histocompatibility Complex* [Complexo Principal de Histocompatibilidade]), um conjunto de genes do sistema imunológico, detecta a presença de bactérias e vírus em nosso organismo e afeta a produção de nossos odores corporais. Em um estudo, pediram a mulheres que cheirassem e classificassem o cheiro de camisetas que haviam sido usadas durante alguns dias por homens não identificados. Em geral, elas preferiram as de homens cujo MHC era parecido com o delas. A média dos casais compartilha 20% de MHC variável, e até mais. Em outro estudo, pesquisadores da Universidade do Novo México perguntaram a cerca de 50 casais como eram seus relacionamentos e sua vida sexual. Quanto mais variáveis MHC uma mulher compartilhava com seu parceiro, mais se desligava dele sexualmente. Elas ficavam menos excitadas durante o sexo, fantasiavam sobre outros homens, e resistiam com mais frequência às iniciativas sexuais de seus companheiros. Algumas tinham relações com outros homens.

### SINAIS DELE/SINAIS DELA
*Aromas pelos quais elas se apaixonam*

Que fragrância você pensa que excita mais os homens: almíscar, âmbar, gardênia, lírio laranja ou torta de abóbora? Na Fundação de Pesquisas e Tratamento sobre Cheiro e Gosto de Chicago, indivíduos foram expostos a aromas diversos, enquanto pesquisadores mediam a pressão sanguínea de seus genitais. O constatado foi que mais de 40% dos homens ficavam fisicamente excitados com o cheiro de torta de abóbora, especialmente quando combinado com o aroma de lavanda. Outras fragrâncias que surtiam o mesmo efeito eram: baunilha, morango, canela, alcaçuz e pipoca.

No caso das mulheres, os aromas excitantes incluíam talco de bebê, torta de abóbora, chocolate (que surpresa!) e pão de banana com nozes. Quer uma dica sutil, mas incendiária, para sua próxima saída noturna? Passe no corpo um misto de almíscar, baunilha e talco de bebê. Isso funciona como vinho, onda após onda de aroma, e também sinaliza para as mulheres que você precisa de proteção e cuidado.

Os homens devem aplicar perfume sutilmente, evitando dar sinais muito fortes de sua chegada. O neurologista Alan Hirsch sugeriu que o uso de talco de bebê desperta o instinto maternal nas mulheres.

PARTE IV

# JUNTANDO TUDO

DEZESSETE

# A base da criação de laços afetivos

Agora você já tem as ferramentas de que precisa, tanto verbais como não verbais. Nesta parte do livro, aprenderá a juntá-las para conseguir um *sim* de qualquer pessoa — em qualquer lugar e o tempo todo.

## Objetivos comuns: vamos compartilhar nossa voz

Inimigos comuns nos unem, e um objetivo, também comum, sela o acordo. Em 2009, durante passeatas de protesto em Washington, nos Estados Unidos, a multidão era liderada por um republicano que encorajava o grupo a cantar: "Não pise em mim. Não pise em mim."

— Repitam comigo — ele vociferava: — "Não pise em mim"... Todos juntos, agora — e continuava até conseguir que todo o grupo recitasse o mantra em uníssono.

Numa situação como essa, você está ligado a todo mundo, e se sente tremendamente importante por compartilhar esses sentimentos comuns e não estar só.

Os participantes, em uma concentração pacífica, cantavam algo como: "O que nós queremos? Justiça. Quando nós queremos? Agora. Quais caminhos? Nossos caminhos!".

Ouvir a própria voz magnificada pelo canto da multidão produz euforia. Qualquer tipo de canto em coro induz ao transe e é extremamente poderoso. "O povo... unido... jamais será vencido." Esse suave estado hipnótico grupal aumenta o poder da massa.

Quando enfrentam um inimigo comum ou perseguem um objetivo comum, as pessoas gostam de fazer parte de um grupo. Corredores sempre se cumprimentam com um rápido "oi" ou balançam a cabeça afirmativamente. Pessoas que dirigem o mesmo tipo de carro costumam buzinar quando se cruzam. Num episódio do seriado *Curb Your Enthusiasm* [Segura a onda], o personagem principal — que, por sinal, interpreta sua própria história —, Larry David, é careca e se solidariza com um amigo que acidentalmente teve de raspar a cabeça. Larry fala a respeito da discriminação de que era vítima, dizendo: "Eu conto com a ajuda de meus irmãos carecas". E quando o amigo quer saber mais a respeito, ele informa que esses irmãos assentem com a cabeça uns para os outros, oferecendo apoio mútuo, como se estivessem em um encontro de fim de semana em que todos os presentes são careca. O conceito é engraçado, porque encontra eco na maneira como nos sentimentos sobre aqueles valores, ideais e crenças compartilhados.

## Inimigo comum: vamos odiá-lo juntos

Encontre um inimigo comum e vivencie a criação de um laço instantâneo. Isso começa quando somos crianças, nas brincadeiras de meninos contra meninas. Depois, na adolescência, nos unimos em torcidas do "nosso time" contra o "time deles". Quando adultos, no mundo profissional, a "nossa equipe de vendas" compete com a "equipe de vendas do concorrente". Em todas as ocasiões, temos de permanecer juntos para vencer a competição e, nesse processo, tecemos redes de comunicação com o intuito de mostrar que outro ser humano é um mau sujeito. Nós nos solidarizamos, nos queixamos e planejamos a vitória. E, talvez mais importante ainda, nós nos conectamos durante o processo.

Às vezes, criam-se laços negativos que podem escapar ao controle. Uma amiga minha, estagiária de um jornal onde uma colunista enfrentou um colega com a mesma função em jornal concorrente, disse que os dois tinham razão para ter raiva um do outro, pois tinham filosofias conflitantes e lutavam por leitores. Falou que seus editores também se odiavam, e até mesmo ela odiava o colunista concorrente. E quando mencionei que analisaria esse colunista, ela foi enfática:

— Eu o odeio.

— Como isso é possível? — perguntei. — De que você não gosta nele?

— Bem... — ela comentou — a Maggie [a colunista de seu jornal] o odeia.

## Construindo credibilidade: só porque eu disse

A credibilidade abre portas, altera mentes, realiza vendas e conquista admiração. Quando você é confiável, também é considerada uma pessoa com autoridade e fidedigna.

Coloque um jaleco branco em um homem e sua credibilidade imediatamente aumentará. Acrescente Ph.D ao nome de alguém e o que a pessoa disser passará, subitamente, a fazer muito mais sentido. Nós inspiramos credibilidade com nossa competência, simpatia, aparência, sociabilidade, linguagem corporal e paralinguagem.

Em uma experiência realizada na Austrália, um visitante entrava em diversas classes de universitários e, para cada turma, era apresentado com uma dessas qualificações: aluno da Universidade de Cambridge, demonstrador, conferencista, conferencista sênior e professor. Quando ele saía de cada classe, os pesquisadores pediam aos estudantes que calculassem a altura do visitante, e, de maneira surpreendente, sua altura foi aumentando de acordo com a expansão de sua credibilidade. Isto é: ele foi “ficando mais alto” à medida que seu *status* se elevava.

*Um avental branco de médico aumenta a escala de credibilidade e confiança*

Em outro estudo, realizado em um hospital, um pesquisador fez a mesma chamada telefônica para vinte e dois postos de enfermagem, em diferentes clínicas. O interlocutor, apresentando-se como médico do hospital, instruía cada enfermeira de plantão a aplicar 20mg de Astrogen (um medicamento fictício, não autorizado) em um paciente. Embora a "dose" máxima indicada para aquela droga fictícia fosse dez miligramas, 95% das enfermeiras fez o que foi pedido e preparou a dosagem. Posteriormente, em complemento à pesquisa, o caso foi relatado a 33 enfermeiras e estudantes de enfermagem, e apenas duas disseram que teriam administrado a dose, mostrando que, com certeza, elas não tinham consciência de quão influenciadas poderiam ser pela palavra *doutor*.

## Lágrimas

Múltiplos estudos sobre diferentes culturas mostram que chorar ajuda a estreitar laços com familiares, entes queridos e aliados. "As lágrimas, ao tornar a visão borrada, atestam, de forma confiável, sua vulnerabilidade e amor por alguém, além de serem uma boa estratégia evolutiva para vincular emocionalmente as pessoas a você", disse o biólogo evolucionista Dr. Oren Hasson, do Departamento de Zoologia da Universidade de Tel Aviv. "Claro", ele acrescentou, "a eficácia desse comportamento evolutivo sempre depende de quem estiver com você quando estiver derramando baldes de lágrimas. Provavelmente não terá bons resultados em alguns ambientes, como no trabalho, onde se espera que as emoções sejam contidas."

## Sorrisos

### DESQUALIFICAÇÃO — "PROVAVELMENTE, NÃO ME INTERESSA"

Pequenas hesitações conseguem fazer com que pareçamos menos carentes emocionalmente. Usando a desqualificação, podemos parecer mais desejáveis, porque não estamos ansiosos para mergulhar em uma oferta.

Um exemplo divertido foi usado por um amigo, quando, depois de termos trabalhado juntos por alguns meses, mas exclusivamente por telefone, viemos a nos conhecer pessoalmente. Fomos almoçar, e quando ele fez os pedidos ao garçom, disse:

— Minha futura ex-mulher vai querer *ceasar salad*.

À primeira vista, a frase parecia um elogio, até que percebi o que ele estava realmente dizendo.

Não preciso dizer que a desqualificação é uma ferramenta útil para conduzir seu alvo bem próximo do *sim*, pois sempre somos atraídos por um desafio. A abordagem desse amigo era eficaz, porque não estava dando em cima de mim nem se comportava como carente.

Você deve usar a desqualificação em uma conversa social casual, para atrair o sexo oposto, como fez meu amigo, referindo-se a mim como sua "futura ex-mulher". Era a sua maneira de me enviar um recado de que isso nunca iria acontecer entre nós. Indiretamente, ele estava se desqualificando.

A desqualificação pode funcionar bem para uma oferta de consultoria que você poderia ter feito.

— Eu realmente aprecio o que sei sobre sua empresa, e penso que posso fazer coisas extraordinárias para você, mas não tenho certeza de que meu valor caiba em seu orçamento. Caso não caiba, posso indicar um ex-aluno muito competente, cujo orçamento se adequaria à sua possibilidade de investimento.

Ou se você estiver sendo sondado por um *headhunter*:

— De fato, gosto do meu trabalho na XYZ. Esta poderia ser uma grande oportunidade de me convencer a sair de lá.

## Análise situacional — A afirmação é apropriada?

Você tem de avaliar a situação antes de chegar a conclusões sobre os indivíduos envolvidos. Reconhecer a adequação a um ambiente o ajudará a comunicar-se e a evitar que passe a ideia de alienação. Simplesmente, pergunte-se: "O que é apropriado neste contexto?"

No trabalho, você e seus colegas devem ser sérios e discretos quando participam de uma reunião. No estádio de futebol, no fim de semana, você e seus amigos tomam cerveja e torcem por seus times — no meio da multidão, você é uma pessoa

totalmente diferente. Na festa de fim de ano da empresa, seus colegas fazem coisas que os tornam praticamente irreconhecíveis, em relação ao comportamento que têm nas reuniões semanais, por exemplo. Enfim, o contexto muda tudo.

## O som de uma mentira

Anteriormente, conversamos sobre pessoas que têm intenções positivas, mas nem todos as têm. Os mentirosos podem ser capazes de olhar para você com seriedade, mas o corpo e a voz, em geral, deixam entrever as verdadeiras intenções. Uma vez que você saiba o que ouvir e o que observar, poderá reconhecer um mentiroso quase todas as vezes que aparecer à sua frente.

## Sinais de mentira

### TOM MUITO ALTO

A voz da pessoa subitamente aumenta de tom quando diz uma mentira.

### ENTONAÇÃO DE QUEM MENTE

Com frequência, alguém que está mentindo terminará a frase com uma pergunta, feita com uma entonação bem alta no final.

— É verdade, eu realmente almocei com alguém da empresa XYZ. Temos de manter o controle sobre a concorrência, você *sabe*?

### INTERJEIÇÕES, PIGARREADAS PARA LIMPAR A GARGANTA

Ouça os *hum*, *ahn* e ruídos para limpar a garganta. Quando vivemos momentos de grande ansiedade, nossas cordas vocais tendem a se esticar, o que faz com que a potência da aumente.

### RESPOSTAS CURTAS

Sinaliza que a pessoa quer entrar na mentira e sair rapidamente.

### MUITOS ERROS GRAMATICAIS

A pessoa pode mudar o tempo dos verbos, falar na terceira pessoa ou repetir palavras.

### MAIS GENERALIZAÇÃO

Atente para o uso de expressões como *sempre*, *todo mundo*, *ninguém*.

### LINGUAGEM DE DISTANCIAMENTO

Mentirosos querem manter a acusação o mais distante possível.

### ENGOLIR

Engolir saliva é um ato involuntário, entretanto, quando estressados, emocionalmente ansiosos ou embaraçados, os músculos da garganta se contraem, fazendo com que a engulamos com força.

Mark McClish, autor de *I know you are lying* [Eu sei que você está mentindo], define *análise de afirmação* como colocar-se na posição do suspeito de falar mentira. Pergunte-se o que você faria em situação semelhante. Como responderia às mesmas questões? "Para detectar um erro em uma declaração, você tem de ser um bom ouvinte", diz McClish.

Cada palavra tem um significado, e temos de ouvir palavras específicas. Tudo o que uma pessoa diz é significativo. Mesmo que pareça alguém que está dizendo a verdade, se ouvirmos cuidadosamente poderemos determinar o que aquela pessoa está dizendo, realmente, com base em sua linguagem particular, o que nos ajuda a concluir, com exatidão, o que ela está dizendo.[1]

## Mentira linear

Mentirosos não tentam lembrar-se de informações, mas as inventam.

— Por que você não foi à reunião marcada para as oito horas?

1. McCLISH, Mark. *I Know You Are Lying*. Winterville: The Marpa Group, 2001.

— Bem, primeiro eu fui tomar café com Joe, e ele fez um pedido que não acabava mais. Depois, tive de parar em um posto de gasolina e lavar meu carro, porque vou levar Brenda para almoçar, para tentar convencê-la a respeito da promoção de Jane. Mais ou menos naquela hora, Tom me ligou, falando sobre aquele equipamento danificado. Então, percebi que já eram oito e meia e eu não queria me atrasar. Parei na loja de suprimentos para escritório, para comprar alguns produtos, e, ainda a caminho, fiz uma visitinha ao novo contador que contratei, na semana passada.

Para saber se a pessoa está mentindo, peça-lhe (indiretamente) que conte detalhes da história em uma ordem diferente.

— O que você disse que fez logo depois de falar com Tom ao telefone?

Provavelmente ouvirá uma pausa, é o tempo que a pessoa precisa para recordar o que disse, como se voltasse uma fita de gravador, para chegar no exato segmento da mentira — estará tentando refazer a trama. Na mentira linear, você até pode observar todo o processo mental enquanto ele acontece, porque não está fluindo naturalmente. Como nunca aconteceu de verdade, não está armazenado na memória.

Uma vez dito isso, penso que seja importante sublinhar que existe uma linha sutil entre a ansiedade e a tentativa de enganar. A mesma voz em tom mais alto que descrevi antes talvez seja usada por alguém, durante uma entrevista de emprego, não porque essa pessoa esteja mentindo, mas justamente porque está nervosa.

Não conclua que alguém é desonesto no primeiro "bem... hum...". Passe algum tempo aprendendo a reconhecer os sinais, tais como aqueles verbais que alinhei antes.

## A aparência de uma mentira

— Não, essas calças não fazem com que pareça gordo.

— Com certeza, nunca amei tanto alguém.

Algumas mentiras são inofensivas, fazem com que as outras pessoas se sintam bem e mantêm o fluxo das conversas, sem alterações bruscas no compasso emocional. Outras, porém, têm o objetivo de causar dano.

— Com certeza, pagarei a você na próxima semana.

— Honestamente, nunca fui casado.

Esqueça as palavras por um momento. Aqui estão algumas das pistas não verbais que o ajudarão a evitar a decepção antes de ser prejudicado.

Certos sinais não involuntários, enquanto outros são apenas hábitos inconscientes.

Ocasionalmente, quando mentimos, reconhecemos que estamos nos colocando em uma situação vulnerável para sermos descobertos. Por isso, em algumas circunstâncias, nossa resposta “fugir ou lutar” poderá levar nosso corpo a produzir adrenalina ou algum outro tipo de substância química. A observação de sintomas físicos inclui: engolir seco, respiração acelerada pelo aumento do ritmo na aspiração, pupilas dilatadas, pele corada e suor.

## DILATAÇÃO DAS PUPILAS

Embora a dilatação das pupilas possa sugerir excitação sexual, isso ocorre também quando a pessoa se sente em perigo. Quando um mentiroso se sente acuado, não é capaz de controlar a resposta fisiológica.

## AUMENTO DA ASPIRAÇÃO

A boca da pessoa que mente vai ficando seca e ela tenta aspirar grandes quantidades de ar. Quando a ansiedade se instala, o sangue passa a circular de maneira diferente nos órgãos internos, de modo que o processo digestivo fica mais lento e acaba deixando a boca seca.

## INSPIRAÇÃO RÁPIDA, RESPIRAÇÃO IRREGULAR

Seja qual for a mentira, sempre existe a chance de a pessoa ser desmascarada. Esse risco aumenta o ritmo respiratório, fazendo com que o corpo tenha de captar mais oxigênio — metaforicamente, isso significa correr mais depressa para não ser “pego” na mentira.

## CORAR — EM QUALQUER PARTE DO CORPO

A ansiedade faz com que os vasos sanguíneos se dilatem e o sangue flui mais rápido na superfície da pele, deixando-a corada. Avalie essa reação em termos do contexto social, da mesma forma se houver outros sinais evidentes.

## SUAR

A ansiedade eleva a temperatura do corpo, que passa a produzir mais suor para evitar que fique ainda mais quente. Se você observar gotinhas de suor sobre a área supe-

rior dos lábios e sobrancelhas e não houver razão aparente para isso, talvez possa estar testemunhando consequências de mentira.

## PISCAR MAIS

Quando ficamos nervosos, o cérebro trabalha depressa para concluir rapidamente o processo. Lembre-se de que o aumento de piscadas é um indicativo, mas isso não um sinal inequívoco. Muitas pessoas não conseguem controlar o ritmo das piscadas, porque isso é diretamente relacionado ao processamento cerebral das informações. Nós costumamos piscar mais rápido quando estamos sexualmente excitados e quando avaliamos algo, antes de enviar nossa mensagem a respeito.

## MÃOS NA BOCA, ROER UNHAS

Alguns mentirosos costumam tocar os lábios; outros, colocam os dedos ou as mãos sobre a boca, como se voltassem à infância. Lembra? As crianças cobrem os olhos e pensam que se tornaram invisíveis! Ou cobrem a boca para que a mãe "não veja" a mentira. Quando crescemos, aprendemos a adequar nosso pensamento; entretanto, alguns de nós ainda leva as mãos à boca, na tentativa inconsciente de encobrir suas mentiras.

## TOCAR O NARIZ

De novo, os terríveis vasos sanguíneos! A pessoa mente e o nariz começa a coçar. Efeito Pinóquio... Preste atenção.

## MOVIMENTAR-SE POUCO

Poucos movimentos corporais é o que se chama de "resposta gelada", e se você já tiver normatizado a pessoa reconhecerá o sinal no momento em que o vir. O mentiroso pensa que a mentira irá escapulir se ele se movimentar.

## MOVIMENTAR-SE MUITO

Muitos movimentos corporais inclui fazer gestos bruscos e tocar-se. A pessoa, inconscientemente, está se distraindo na esperança de que todos seus movimentos façam com que você não perceba a mentira.

### COMBINAR SINAIS

Dar de ombros, mesclado com uma afirmação enfática como "concordo plenamente", indica dúvida.

### MUDAR A FREQUÊNCIA DO CONTATO VISUAL

Se você já normatizou o comportamento de uma pessoa e sabe que ela comumente mantém contato visual, quando esse padrão se altera é possível que não esteja sendo honesta. Por outro lado, se a pessoa que não costuma fazer contato visual passar a olhar fixo para você, pode ser que esteja tentando enganá-lo.

### GANHAR TEMPO

Às vezes, um ou dois segundos de pausa podem permitir que o mentiroso ganhe tempo suficiente para enganá-lo. Ele poderá ajustar os óculos, por exemplo, o que lhe dará um bom motivo para evitar o contato visual. Talvez invente uma tossinha ou finja que um cisco entrou no olho.

### LIDAR COM A DECEPÇÃO

Algumas das pistas não verbais estão sob controle da pessoa que mente; outras, não. Lembre-se de que alguém com experiência em mentir saber jogar direitinho. Sabe que não deve evitar o contato visual, que não deve usar gestos de autocontrole e se assegura de olhar direito para o interlocutor, quando necessário. Para evitar a decepção de ser enganado, procure por mais de uma pista.

### BLOQUEAR AS EMOÇÕES

Isso é o que fazem os jogadores de pôquer. Bloqueie as emoções e mantenha essa expressão até que chegue a uma conclusão sobre a outra pessoa. Suponha que esteja conversando com uma colega e ela está tentando mentir. Você, inconscientemente, emite sinais de desconfiança, talvez cruzando os braços ou mordendo os lábios. Inconscientemente, também, ela captará essas pistas e ajustará seu comportamento na esperança de que suas novas atitudes sejam mais confiáveis. Quando você omite sinais de ceticismo, ela continuará a dar indícios consistentes de que está mentindo e não pensará em alterar a linguagem corporal para se tornar convincente.

## PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Acho que minha colega de trabalho me roubou algum dinheiro. Como saber se ela mentirá quando eu lhe perguntar se sabe o que aconteceu com o dinheiro que estava sobre a mesa?

**RESPOSTA:** Não há uma forma absolutamente garantida de discernir se alguém está nos enganando, mas você, provavelmente, sabe quais são os padrões normais de comportamento dela e, assim, poderá detectar uma atitude atípica. Ela cruza braços e pernas? Reduz os movimentos ou leva as mãos ao rosto? Afasta o corpo ou tenta manter-se fisicamente mais longe de você? O tom da voz dela se eleva ou assume uma inflexão mais estridente? Ela, subitamente, começa a gaguejar? Estes são alguns sinais de que alguém está tentando enganar você, mas, antes de chegar a essa conclusão, trate de saber como ela costumava agir antes.

DEZOITO

# Imagem

## *Vista sua roupa de trabalho e faça com que lhe caia muito bem*

*Se os homens podem correr o mundo, porque não podem parar de usar gravatas? Será que é algo inteligente começar o dia dando um pequeno nó ao redor de seu pescoço?*

LINDA ELLERBEE

Você investe tanto na tentativa de encontrar a roupa perfeita para aquela entrevista, que lhe falta tempo para se preocupar em corrigir o aperto de mão frouxo. Quando entra, você causa uma excelente impressão, mas esta se perde quando seu alvo *sim* o cumprimenta.

Também é possível que aperfeiçoe o aperto de mão e o contato visual, mas, ao encarar seu alvo *sim*, fica com a boca tão seca que mal consegue falar, e um fiozinho de saliva aparece nos cantos de seus lábios, que perderam a cor e estão pálidos.

Ou, ainda (e sei que você nunca fará isso), pode ser que você não se preocupe em dar um polimento nos sapatos ou na pasta, de modo que seu *status* vai diminuindo à medida que passa diante das pessoas ostentando seus óculos de grife, que também evidenciem desleixo, pois há marcas de dedos na superfície das lentes.

Você não pode ser seu próprio Alfa enquanto não reunir todos os sinais verbais e não verbais sobre os quais conversamos, juntando-os em um pacote poderoso — o

pacote *sim*. Quando falo para um grupo de pessoas, às vezes peço que se concentrem na atividade de escrever a primeira impressão que tiveram umas das outras, e quando compartilho as informações, os indivíduos, em geral, ficam chocados ao ver como são vistos pelos outros. Não têm a menor ideia de como podem projetar uma impressão oposta à que pretendiam oferecer ou, em alguns casos, parecer mais fortes do que imaginam ser. Desde que comecei a fazer isso, tenho presenciado as reações mais inusitadas, como homens feitos caírem no choro diante da plateia ou gerentes começarem a rir histericamente ao tomar conhecimento da opinião de seus subalternos. Mas alguns de fato abrem os olhos quanto à maneira de vestir. Uma mulher, certa vez, recebeu o seguinte comentário: "belas tetas — trate de mantê-las cobertas de vez em quando". Felizmente, o comentário era anônimo.

Todos os dias, a maioria de nós se levanta, olha no espelho e faz uma autoavaliação que oscila em uma escala de um a dez. Se aquilo fosse verdadeiro, permaneceríamos na média, sem altos e baixos. Mas há muitas notas dois, três e quatro e por aí vai... Você quer se transformar em seu próprio Alfa, logo precisa ter consciência da imagem que transmite. Nossa imagem é uma combinação da maneira como nos apresentamos, nos vestimos e nos relacionamos. É um conjunto que envolve tudo, do tom de voz aos sapatos. Cada detalhe do corpo, bem como a reunião de todos eles, faz uma declaração a respeito de quem somos. Então, dê uma boa olhada e pergunte-se: é isso o que eu quero, mesmo, dizer ao mundo?

*Vista-se um nível acima das pessoas com quem vai se encontrar*

Alfas de ambos os sexos precisam dominar o ambiente, desde o momento em que chegam, mas isso não quer dizer que suas roupas tenham de ficar berrando: "olhe para mim"! Chamar a atenção para si sem necessidade não funciona. Penso que devemos nos vestir um nível acima daqueles com quem vamos nos encontrar, e usar acessórios neutros no primeiro encontro, a fim de que o laço social possa ser criado com mais facilidade. O que aconteceria se você entrasse no escritório de seu cliente ostentando o símbolo de uma religião

diferente daquela na qual ele acredita (sem contar que ele pode ser ateu)? Acha que haveria uma conexão imediata entre vocês? Penso que não! Em vez de ficar gritando de modo não verbal as diferenças entre você e seu alvo *sim*, apresentar-se de maneira neutra lhe permitirá observar as ideias, os sentimento e as crenças de seu alvo de maneira que possa captar o que há de comum entre vocês.

## Postura

No mundo corporativo, quanto mais alto, melhor. Quanto melhor? Bem, em um estudo feito na Austrália em 2009 e relatado em *The Economic Report*, pesquisadores descobriram que homens de 1,80 metro ganhavam quase mil dólares a mais por ano do que os de 1,75 metro. No decorrer de uma longa carreira, isso poderia significar uma boa quantia.

Outros estudos, realizados nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, estimaram que essa vantagem seria quase a mesma por centímetro. De acordo com Arianne Cohen, autora de *The tall book* [O livro dos altos], as pessoas de maior estatura ganhavam anualmente 789 dólares a mais por centímetro.[1]

Então, o que fazer quando não se é alto? Há pessoas de sucesso de todos os tamanhos. Mantenha uma *postura altiva* ou certifique-se de ter credibilidade e autoridade suficientes para ser considerado acima da média. Mostre com sua linguagem corporal que você é uma pessoa Alfa: alongue o pescoço, mantenha os ombros eretos e o peito elevado, e, com a coluna vertebral alongada, divida o peso entre ambos os pés.

*Pesquisadores descobriram que homens de 1,80 metro ganhavam, por ano, mil dólares a mais que os de 1,75 metro*

1. COHEN, Arianne. *The Tall Book*. Nova York: Bloomsbury USA, 2009.

## Relação cintura-quadril

Este número mágico — a relação cintura-quadril (RCQ) — é interessante por várias razões. Mulheres com uma relação cintura-quadril de 0,7 ou inferior a isso são menos suscetíveis a doenças cardiovasculares, câncer de ovário e diabetes. Homens com RCQ de 0,9 a 1,0 ou menos estão menos propensos a ter câncer de próstata ou de testículos.

Você pode calcular sua RCQ dividindo a medida de sua cintura pela de seu quadril. Para mulheres, a RCQ 0,7, em que a cintura equivale a sete décimos dos quadris, é considerada mais desejável pelo sexo oposto e, portanto, vale a pena esforçar-se para tê-la, seja para garantir boa saúde como para ser mais atraente. Vejamos um exemplo: uma mulher cuja cintura meça 73 centímetros e o quadril, 83 centímetros, terá uma RCQ de 0,88, o que não é saudável, já se a cintura medisse 68,5 centímetros e o quadril, 91,4 centímetros, sua RCQ seria 0,74, ou seja, saudável. Atualmente, os médicos têm usado a RCQ em lugar do IMC (Índice de Massa Corporal) como referência para calcular a probabilidade de doenças cardiovasculares.[1]

*Mulheres com RCQ de 0,7 são menos suscetíveis a doenças cardiovasculares, câncer ovariano e diabetes.*
*Fonte: OMS (1995) e Segundo Consenso Latino Americano de Obesidade (1998)*

Na Universidade do Texas, em Austin, pesquisadores mostraram a um grupo de homens com idade entre 25 e 85 anos desenhos de doze figuras femininas, com diferentes medidas de RCQ, e a maioria preferiu as que apresentavam a RCQ normal, ou seja, 0,7.

Há indícios que sugerem a existência de uma relação entre o corpo feminino em formato de ampulheta e fertilidade. Em um estudo da Harvard, as mulheres com RCQ baixa apresentavam três vezes mais chances de engravidar do que as menos curvilíneas da mesma idade.

---

1. SINGH,D. "Adaptive Signifi cance of Female Physical Attractiveness: Role of Waist-to-Hip Ratio". *Journal of Personality and Social Psychology* 65, n. 2 (1993), p. 293-307.

## No olhar de quem vê

Não são apenas as pessoas altas que ganham mais. De acordo com o Federal Reserve Bank, de St. Louis, pessoas bonitas ganham 5% a mais que a média de seus colegas de trabalho. Depois de considerar educação, experiência e outras variáveis, pesquisadores descobriram que o prêmio pela beleza varia de acordo com as diferentes profissões. Empregos que requerem mais contato interpessoal têm altas porcentagens de empregados cuja aparência está acima da média.

O que é bonito? A resposta é: simetria. Embora a equação varie ligeiramente de cultura para cultura, o rosto simétrico é aquele que mais nos atrai, e essas pessoas adoráveis tendem a ganhar mais do que ninguém.

Estudiosos também revelaram que funcionários com a aparência abaixo da média ganham 9% menos por hora. Isso seria discriminação ou o motivo é que a autoimagem afeta a autoconfiança deles? Seja qual for a causa, e independentemente de quão atraente ou não você se considere, minha sugestão é que revele o que há de melhor e mais bonito em si. Todos conhecemos pessoas que não são exatamente bonitas, mas cuja presença dominante e autoconfiança fazem com que sejam o foco da atenção onde quer que estejam. A aparência fica em segundo plano diante de sua disposição interior. Em outras palavras, elas são seus próprios Alfas, e isso se aplica tanto a personalidades da indústria do entretenimento quanto da esfera política. Além disso, quando vemos uma pessoa muitas vezes, nosso cérebro fica adestrado no que viu e aquele indivíduo nos parecerá mais atraente pelo efeito da familiaridade. Isso, de fato, beneficia a todos os que acreditam merecer nota sete na escala de atratividade, quando na verdade, a nota será apenas quatro ou cinco.

*A chamada face perfeita, resultado ansiado pela cirurgia cosmética. (As linhas mostram as proporções ideais do rosto humano.)*

Lembre-se, porém, de que beleza tem a ver com a maneira como nos cuidamos. Então, entre vários outros exemplos, um peso confortável e saudável é um ponto chave para que mantenhamos nossa plena autoconfiança. E isso não tem a

ver apenas com vaidade! Os economistas descobriram que as mulheres consideradas obesas, em razão de seu alto índice de massa corporal (IMC), ganhavam 17 por cento a menos que as que se mantinham na faixa recomendável de IMC.

| **SINAIS DE BELEZA**<br>*Para mulheres* |
|---|
| Testa alta<br>Maçãs do rosto elevadas<br>Pele clara<br>Lábios carnudos<br>Mandíbula pequena<br>Queixo pequeno<br>Olhos grandes<br>Nariz pequeno |
| *Para homens* |
| Pele suave<br>Nariz reto<br>Mandíbulas fortes<br>Olhos grandes |

É vital que, depois de todo esse trabalho, você não permita que nada prejudique a mensagem pretendida. Às vezes, são as pequenas coisas que nos escapam. Sinais de caspa no ombro. O esmalte descascado nas unhas. O perfume ou loção após barba forte demais. Como já discutimos ao longo deste livro, esses pequenos descuidos podem arruinar o que você deseja comunicar.

Planeje com antecedência: saiba o que vai usar e como vai se conduzir em cada etapa de uma reunião, desde a saudação, sem deixar nada por conta do acaso. A seguir, confira algumas dicas de bom senso.

## Andar

Um conhecido meu, que gerenciava uma loja de instrumentos cirúrgicos, convidou alguns potenciais empregados que entrevistara a fazer uma visita às suas instalações. Funcionários de oficina, vendedores, contadores — todos deram uma passada nas instalações da companhia de Don. Embora não soubessem, Don observava como se movimentavam. Quem parecia meio desanimado, muito lento ou não demonstrava interesse, já era descartado. E quem se comportasse de maneira dinâmica e com propósito, mesmo que ficasse sem reação quando em dúvida, tinha mais chance. Don acreditava que a maneira como se movimentavam era um indicador de como lidariam com o trabalho, e os que se moviam com propósito eram os tipos cheios de energia que ele queria ver trabalhando em todos os setores da companhia.

Quando você se aproxima de outra pessoa, ela, consciente ou inconscientemente, faz o mesmo que Don fez com seus candidatos. A maneira como você se movimenta mostra ao outro se seu ritmo é lento, se aparenta depressão, se arrasta os pés ou se é um ser humano de alta energia e cheio de vida.

Ande a passos largos, de uns 60 centímetros mais ou menos. Deixe os braços balançarem naturalmente, mas sem exagero. Endireite os ombros e alongue o pescoço. Depois que tiver cumprimentado seu alvo *sim*, ajuste seu caminhar em direção a ele.

## Contato visual para criar vínculo

Você não quer ficar encarando, com olhos esbugalhados, seu novo chefe, cliente ou potencial paquera, não é mesmo? Pois bem, imagine que seu alvo *sim* tem um triângulo estampado no rosto, o qual se estende do nariz até uma linha acima dos olhos. Quando o objetivo é a criação de laços sociais, esse triângulo deve apontar para baixo: dos olhos e nariz em direção à boca. O contato visual é muito importante e revela bastsante sobre a sua autoconfiança. Às vezes, em um grupo de trabalho, divido os participantes em pares e peço-lhes que fiquem olhando uns para os outros por três minutos, a uma distancia que oscila entre 90 centímetros e 1,50 metro, sem conversar, rir ou desviar os olhos. No fim dessa experiência ocorre uma conexão bizarra entre cada casal de participantes, como se tivessem compartilhado um des-

conforto e depois se sentissem muito melhor um com o outro. Já observei casos em que chegam até mesmo a sincronizar a respiração (quando fazemos isso, o ritmo respiratório nos ajuda a desenvolver a comunicação mais depressa e funciona como uma ligeira distração para a intensidade do contato visual direto). Ambas são experiências poderosas, como quem quer que tenha vivenciado isso pode dizer. Com certeza, quando estão se olhando, os indivíduos precisam estar culturalmente conscientes do que é considerado educado ou não.

## Sorriso

Mesmo que você se sinta nervoso, sorria. O sorriso eleva os músculos da face e faz com que você pareça mais jovem, mais confiante e mais feliz. Um benefício adicional é que os neurônios espelho da outra pessoa se acendem e ela sorrirá de volta.

Se você tem problemas dentários, faça tudo o que puder para corrigi-los o mais depressa possível. Quando eu estava na fase de crescimento, sempre colocava a mão na frente da boca quando conversava, pois tinha vergonha de meu sorriso e da cor dos dentes, que não chegavam a ser brancos. Naquela época, não havia as opções de branqueamento hoje disponíveis, e, mesmo que houvesse, eu não tinha recursos para isso. Só depois que me tornei adulta consegui a ajuda de que precisava. Sou tão fanática em relação a cuidados para manter os dentes bem brancos que bebo tudo, até mesmo café, de canudinho. Felizmente, hoje há muitos produtos bastante acessíveis para manter os dentes brancos e garantir a confiança que, talvez, tenha lhe faltado, antes. Nada pode usurpar o seu sorriso.

## Rosto impassível

Nossa vida não é sistematicamente perfeita, e algumas pessoas são melhores que outras ao esconder seus problemas pessoais. Tenho trabalhado com pessoas que, independentemente do problema que estiverem enfrentando, sempre agem do mesmo jeito no trabalho. Um belo dia, uma mulher com quem eu interagia diariamente apareceu com um novo nome, e quando lhe perguntei o que o motivo, ela

contou-me que tinha se divorciado na semana anterior. Veja, ela guardou para si as emoções que vivia. Não creio que eu teria feito o mesmo, mas entendi o que ela fez: deixou sua vida privada em segredo e manteve o foco no emprego, em sua performance. Além disso, durante um período devastador de sua vida ela evitou desmoronar na frente dos colegas.

É desse modo que um rosto impassível — de aparência neutra — nos ajuda, especialmente durante momentos de tensão. O rosto impassível é aquele que sorri e diz: *não se preocupe, está tudo bem.* Ele mantém a expressão das emoções bloqueadas, evitando que os outros fiquem perguntando o que está acontecendo com você. É, na verdade, uma máscara, que não permite que seus problemas se tornem aparentes, de modo que você só irá lidar com eles mais tarde, quando estiver em casa.

Rosto impassível não vale apenas para os períodos em que a vida está lhe oferecendo limões. É a maneira perfeita de encobrir qualquer emoção que você não queira revelar, como uma grande ansiedade, uma imensa alegria, ou mesmo deixar transparecer a um colega que está preparando para ele uma grande festa surpresa.

## Para mulheres

### COSMÉTICOS

Uma vez, um *expert* em maquiagem me disse: "Qualquer pessoa pode ser bonita, basta usar as sombras certas e a pintura ideal". Lembro-me de ter pensando: "Nossa, que atitude perfeita para alguém com essa atividade!". Todas as mulheres têm um padrão de beleza que os cosméticos certos podem revelar. No entanto, a menos que você seja da indústria do entretenimento, evite o uso de maquiagem pesada.

Para o trabalho, prefiro base, *blush* e batom de cores neutras. Não gosto de me esconder. Um maquiador que conheço costuma dizer que maquiagem pesada acaba revelando imperfeições, que é como se a pessoa dissesse: "Vê essa pinta no meu rosto? Pois eu a odeio!". Algumas indústrias de cosméticos oferecem produtos "reveladores", ou seja, que clareiam a área sob os olhos e destacam a linha superior da bochecha. Você pode obter o mesmo efeito com um creme iluminador, mas use uma camada bem leve, pois as pessoas querem ver o seu rosto, não sua maquiagem. Estudos mostraram que mulheres com maquiagem discreta são consideradas mais quali-

ficadas para determinados cargos profissionais, e ganham salários mais alto, do que aquelas que se maquiam com exagero.

Não causa surpresa que mais homens considerem o batom vermelho mais *sexy* do que os de outras cores. Em *O macaco nu*, o escritor Desmond Morris explica que lábios úmidos e vermelhos são uma tentativa inconsciente de as mulheres imitarem a textura brilhante e entumecida da vulva quando excitada.

### CABELOS

Homens e mulheres devem seguir os padrões da moda em relação a cabelos. Contudo, na maioria dos ambientes profissionais, cabelos longos devem ser mantidos presos, mesmo que sejam muito magnificamente cuidados.

## Para homens

Mais e mais homens que estão perdendo os cabelos resolvem raspar a cabeça. É uma moda que eu aprecio, mas a maneira como se faz isso dependente de como cada um lida com o que transmite sem palavras, ou seja, com a comunicação não verbal. É interessante como a cabeça raspada e aliada a uma forte e confiante comunicação não verbal podem melhorar a aparência de muitos homens. Por outro lado, com a comunicação não verbal errada, você acaba sendo apenas mais um sujeito que perdeu os cabelos. A diferença é como você lida com o fato de ser careca.

*Ser ou não ser careca? Depende de como você lida com a comunicação não verbal*

## Manobrando

### QUANDO DOIS ALFAS SE ENCONTRAM

Quando dois Alfas se conhecem, acontece literalmente uma luta de poder, e o resultado depende da situação. Lembre-se: apenas um ficará em evidência, mas isso não significa que o outro perca a credibilidade ou tenha de se anular. Se dois Alfas estiverem reunidos para discutir a situação do departamento de Tecnologia da Informação (TI) e um deles trabalhar em Recursos Humanos (RH) e outro em TI, o primeiro poderá facilmente se retrair, reconhecendo que o especialista em TI sabe mais — então, o Alfa do RH se transforma em "Alfa secundário". Ele sabe que o objetivo é encontrar uma solução para o problema, o que significa não reagir ao *estresse* menor e lidar com a experiência de maneira leve e relaxada. O Alfa secundário manda a vibração de que o Alfa TI oferecerá a melhor solução.

Quero esclarecer que Alfa e Beta são apenas duas estratégias comportamentais diferentes, e que ambas vivem dentro de nós. Às vezes, encontramos um Beta aspirante a Alfa, e ele se mantém como Beta, talvez, por não conseguir fazer com que o Alfa se manifeste, ou porque, talvez, essa não seja sua natureza. Há pessoas que compram um livro, lêem um terço da obra e pensam: "Pronto, sou um *expert.* Estou no comando". Inconscientemente, a insegurança de uma pessoa assim sempre acaba transparecendo. E, pior: ela "vaza" em uma situação de confronto, o que é muito ruim.

Ser Beta não é negativo, mas diferente. O objetivo deste livro, entretanto, é ajudá-lo a conseguir o *status* que lhe é apropriado. Às vezes, todos somos Betas, e não há nada de errado nisso. Dá até para imaginar como o mundo seria desinteressante se todos fôssemos Alfas: viveríamos o tempo todo brigando entre nós. A meta é ser seu próprio Alfa quando necessário, a fim de que os outros não se aproveitem de você e para que possa obter o *sim*.

## Como reconhecer um intimidador

Alguns agressores são óbvios, outros, sub-reptícios, e podem surpreendê-lo. Os óbvios querem jogar tudo na sua cara, literalmente, e alguns de seus sinais incluem um tom autoritário e frases que revelam a síndrome do eu-pressiono, tais como: "eu penso...", "eu disse....", "eu bem que avisei...".

Outros intimidadores não são tão fáceis de detectar-se. Quando tiver aquela sensação de mal estar, procure por outros sinais. Essa pessoa está sempre se impondo ou invadindo seu espaço pessoal? Está inclinando a cabeça para baixo diante de você, cruzando os braços ou virando os olhos?

Não é difícil rechaçar um intimidador, basta demarcar bem seu espaço pessoal. Cruze os braços, como se dissesse: “Chega, já basta”. Ou abra os braços, para mostrar que você não está intimidado, mas, ao contrário, ainda se mantém aberto. Não há nada pior para um alguém com essas características do que uma pessoa que não entre em seu jogo e dê a volta por cima.

## Como conseguir o acordo que deseja

Como aconteceu com minha amiga e o vendedor dos móveis da sala de jantar, negociações bem-sucedidas começam com a normatização do outro. Qual é o estilo de comunicação dele? É um falso Sr. Protetor ou se trata do Sr. Muita Lábia? Faça algumas perguntas sobre o carro, o sofá de dois lugares ou o terreno que você quer comprar e observe bem como ele responde. Depois, quando lhe perguntar se ele está mesmo oferecendo o melhor preço, poderá perceber se ele está falando a verdade ou não.

Nessa conversa, ofereça o mínimo de informação pessoal, adote uma expressão de indiferença e mantenha a linguagem corporal fechada. Feche os lábios, cruze os braços, mova o corpo para longe do vendedor e use sutis movimentos de cabeça quando estiver falando.

Se o negócio começar a parecer melhor e você achar que a compra poderá se concretizar, sinalize abrindo um pouco a linguagem corporal. Mas mantenha a expressão neutra, ocasionalmente com ligeiros movimentos de cabeça.

O vendedor, por sua vez, está mordendo o lábio, tem o rosto corado, faz pausas ou cobre a boca com a mão? Isso é sinal de que ele está ficando desesperado e não quer que você vá embora. Dê-lhe tempo e um pouco de "corda"... Assim você conseguirá o acordo que deseja.

## Como fechar uma venda

Você está negociando com um cliente e quer fechar um acordo. Com certeza, já normatizou a pessoa, de modo que sabe quais são os sinais "normais" para ela. Primeiro, procure por pistas *sim* (sinalizações positivas). As pupilas estão dilatadas? A pessoa corou ou está balançando a cabeça? As palmas de suas mãos estão abertas e/ou se inclinam para a frente? Todos esses são gestos positivos.

*A linguagem corporal deste homem mostra que ele ainda está tomando sua decisão.*

E que como estão os sinais *talvez*? Se a pessoa toma um copo d'água ou bate no queixo, talvez você ainda não a tenha convencido e ela pode estar tentando mudar de ideia.

Então, veja se a pessoa colocou a mão sobre a boca, se está tamborilando, balançando os pés balançando, de braços cruzados ou, mais revelador ainda, balançando a cabeça horizontalmente. Tudo isso sinaliza um *não*.

O pêndulo pode estar em uma destas três posições: *sim, talvez* ou *não*. Preste atenção às mudanças e saberá perfeitamente qual é o momento de agir.

## Como se aproximar de um grupo

Tanto em situações sociais como de negócios, você pode evitar a frieza se souber como se aproximar de um grupo de pessoas. Primeiro, verifique a linguagem corporal. Um grupo fechado é como uma porta fechada — não há como abrir. Se as pessoas estiverem de braços cruzados, com o corpo e os pés apontados na direção uns dos outros, procure outro grupo, pois este está fechado.

Os pés de alguém estão apontados para longe do grupo? Bem, essa é sua oportunidade de ingresso. Endireite os ombros, respire profundamente e sorria. Em seguida, dirija-se à pessoa cuja linguagem corporal lhe parecer mais aberta, pois tal postura mostrará que ainda não tem a cabeça absolutamente feita, ou seja, ainda está formando uma opinião.

*A linguagem corporal aberta mostra a um colega que ele pode se aproximar, com segurança, de um grupo.*

## Como inspirar confiança

Para criar laços de comunicação, temos de inspirar confiança. Sorria, mas não com aquele falso sorriso de vendedor desesperado. Estude os Segredos psicológicos que prevalecem (Capítulo 21), para saber como motivar os outros. Mantenha o contato visual e use gestos com as mãos, sempre com as palmas para cima. Assegure-se de que seu gestual esteja de acordo com suas afirmações, ou seja, que está balançando a

cabeça de cima para baixo quando diz coisas positivas e de um lado para outro, quando negativas.

Mantenha os pés apontados na direção de seu alvo.

Use o nome da pessoa naturalmente ao falar, e trate de se expressar de um modo que combine com o dela, evitando palavras associadas a mentira, como *de fato* ou *realmente*. Nem todos que dizem isso estão faltando com a verdade, mas os mentirosos costumam usá-las associadas a palavras como *honestamente* para enfatizar suas frases.

O número três é conhecido como o do mentiroso, portanto, não caia no lugar comum: "três boas razões" ou "ou tentei ligar para você três vezes".

Tenha cuidado ao procurar por algum sinal de emoção negativa. Aqueles movimentos de cabeça e coçadas no nariz podem ser indicações de que você não esteja conseguindo passar a mensagem que deseja. Respire fundo, acalme-se e tente de novo. Por outro lado, se seu alvo *sim* começar a espelhar sua linguagem corporal, se sorrir os balançar a cabeça positivamente, você está no caminho certo para construir laços de confiança — e de comunicação.

Linguagem corporal aberta pode mostrar que alguém pode se aproximar do grupo, sem problemas.

## Como motivar

Embora já tenhamos discutido motivação em outros momentos neste livro, aqui está uma forma que é tiro e queda para ter certeza de que está a caminho de uma situação satisfatória.

Primeiro, não se intimide. Pergunte à pessoa se ela tem um momento para conversar com você. Use linguagem verbal não intimidadora, ou seja, postura e palmas das mãos abertas, contato visual e sorrisos. Varie o tom de voz e fale um pouco mais depressa que o habitual. E observe a linguagem corporal da outra pessoa.

Mulheres devem ficar no limite da zona corporal do outro, cerca de 90 centímetros, frente a frente. Homens devem manter a mesma distância, mas em ângulo de 90 graus.

Aqui está um truque: se estiver fazendo um pedido intelectual ("Por favor, você pode terminar isto até as 9 horas de amanhã? A diretoria precisa desta apresentação para uma convenção de vendas."), alinhe seu olho esquerdo ao olho esquerdo da

outra pessoa, já se a solicitação for emocional ("Você se incomodaria de trabalhar até tarde esta noite?), alinhe seu olho direito ao olho direito da outra pessoa.

A pessoa está balançando a cabeça positivamente? Suas pupilas estão dilatadas? Novamente, é possível que você tenha tido sucesso. Mas se ela estiver olhando para baixo ou se afastando, desista. É possível que você tenha pego pesado demais. Você pode até ser o chefe, mas para conseguir que a pessoa esteja firmemente a seu lado, precisará de muito mais que autoridade: terá de construir um laço de comunicação efetivo.

## Como fazer com que o grupo compre seu plano

Motivar um grupo requer algumas táticas semelhantes às que se usa para o mesmo objetivo, mas falando com cada indivíduo. Neste quesito, acima de tudo, você precisa usar gestos abertos e abrangentes. Faça contato visual com todos os componentes da equipe e não troque sorrisinhos com ninguém nem revire os olhos.

Se possível, sentem-se em uma mesa redonda para que todos se sintam iguais. Mas se dispuser apenas da retangular tradicional, não se sente na cabeceira. O poder está onde quer que você esteja, mas não será tão patente se escolher aquela posição de maneira escancarada. Quando alguém estiver falando, volte o corpo para a pessoa e mantenha os gestos contidos, mas com evidente energia.

Se todos estiverem se sentindo parte do grupo, você saberá. Eles estarão sorrindo, provavelmente todos ao mesmo tempo. Também movimentarão a cabeça afirmativamente, terão um gestual aberto e os pés apontarão na direção da pessoa com quem estiverem falando. Observe. Se vir alguém olhando para baixo ou evitando contato visual — ou, pior, se a maior parte dos integrantes da equipe estiver dispersa, olhando em diversas direções, exceto para você ou para quem estiver com a palavra, retroceda rapidamente.

## Como demonstrar sua amizade

Com qualquer alvo, incluindo alguém que você considera um amigo, a primeira tática é: ouça! Muitas pessoas anseiam por uma plateia e, em uma conversa, tratam

de falar muito para levar vantagem sobre seu interlocutor. Seu alvo apreciará sua atenção, em especial se você mantiver uma postura corporal aberta, com as palmas das mãos abertas e as ponta dos pés apontadas para ele. Assegure-se de manter o contato visual, de balançar a cabeça e de voltar-se para ele enquanto estiver falando.

Se você notar um afastamento, se seu alvo cruzar os braços ou usar gestos para fazer com que se cale, vá com calma.

Tenho uma amiga que trabalha como repórter, em um jornal. Quando nos conhecemos, ela me metralhava com perguntas. Onde nasci? Que escola tinha frequentado? Quais eram meus interesses em comunicação? As questões variavam desde qual era minha sobremesa favorita a qual era o segredo de um casamento duradouro. Embora respondesse, eu me sentia sob interrogatório, então, comecei a fazer perguntas a ela, como tática de autodefesa, e ela respondeu rapidamente, fazendo-me perceber que não tinha a intenção de me intimidar. Como repórter, fazer perguntas era sua segunda natureza, era sua maneira de conversar.

Quando você cria laços com uma nova pessoa, não queira monopolizar a atenção falando apenas de si. É fundamental que não faça como minha amiga e fique entrevistando o outro. Coloque a ênfase na pessoa, mas deixe a conversa assumir um tom natural, de troca mútua de informações.

### VERMELHO OU AZUL? DEPENDE DE SEU TRABALHO

Um novo estudo, publicado na revista *New Scientist*, informa que a cor vermelha pode ajudar você a ser mais preciso em seu trabalho, e a azul estimula a criatividade. Pesquisadores da Universidade de British Columbia realizaram testes com 600 pessoas para averiguar como o desempenho cognitivo varia quando vêem vermelho ou azul. Os participantes realizaram tarefas a partir de palavras ou imagens que eram apresentadas em um pano de fundo vermelho, azul ou de cor neutra, em telas de computador. Os grupos que viram fundos vermelhos se saíram melhor nos testes de memória ou de atenção a detalhes, e os que viram fundo azul tiveram melhor desempenho quando os testes requeriam imaginação e criatividade.[1]

1. ZHU, J. “Colour Your World Blue”. *New Scientist*, maio de 2009. Disponível em: http://www.newscientist.com/article/mg20227072.800-colour-yourworld-blue.html

DEZENOVE

# Histórias para quebrar o gelo

## *Planejadas, não enlatadas*

Agora que você já sabe como se vestir, falar e se perfumar, tem de saber sobre o que falar! Muitos de nós gostamos de ouvir histórias, provavelmente, é um vestígio de experiências positivas na infância, daquelas que nossos pais liam para nós. Você encontrará inúmeras oportunidades para contar suas histórias, todos os dias. Quando fica jogando conversa fora em uma entrevista de emprego ou almoça com um cliente, a narrativa certa, baseada em memórias de sua vida, pode consolidar um laço emocional, dando à pessoa um lampejo de quem você é. Histórias são memórias destinadas a despertar uma resposta em seu alvo *sim*. Entenda, aqui, que estou me referindo a histórias *planejadas*, e não *enlatadas*. Não memorize respostas-padrão para usar em qualquer evento.

Você tem de planejar o que vai dizer no momento certo para a pessoa certa. Uma vez que conseguiu o acesso, é hora de conversar de maneira efetiva.

Se quer entender o poder de uma história muito bem contada, ouça os políticos tentando persuadir os eleitores a respeito de suas qualidade ou das vantagens de uma

de suas causas. Eles raramente falam a respeito de si mesmos ao fazer esses relato, em geral, fazem-no sobre a vovozinha de 90 anos que vive em um bairro pobre e está prestes a perder sua casa, ou a respeito do policial que se preocupa com o que possa acontecer com seus filhos caso seja ferido ou morto em uma diligência. São histórias que chamam a atenção, despertam o interesse e, sobretudo, tocam o interlocutor.

Seus relatos podem ser irônicos, constrangedores, deselegantes ou ingênuos. Podem oscilar de situações perigosas, como aquela vez que você pulou de *bungee-jump*, para excitantes, como seu voo de *parasailing*, ou engraçadas, como o pior encontro amoroso que você já teve. Um bom recurso é apresentar a história como um triunfo pessoal. Por exemplo, uma história que revele como uma de suas experiências preparou-o para enfrentar determinada situação que esteja enfrentando agora. Ou outra que conte como algo pelo qual se esforçou e lutou por alcançar na juventude motivou-o a conseguir o que tem hoje. Essa é uma oportunidade perfeita para discutir a insegurança que você teve certa vez e que foi superada.

Tenha em mente, porém, que essas não devem ser histórias excessivamente reveladoras, como as compartilhadas com amigos íntimos, são, isso sim, fios de meada que podem ajudá-lo a quebrar o gelo com pessoas que não conhece e, talvez, fazer com que eles também contem seus segredos. É uma maneira de criar vínculo.

O objetivo é estabelecer uma conversação natural, espontânea. A outra pessoa pode dizer algo que sirva de gatilho para sua história ou você pode conduzir o diálogo com perguntas inócuas, querendo saber, por exemplo, o que a pessoa fez na semana passada. Então, você ouve a resposta e a utiliza como "gancho" para continuar a conversa ou conta também o que fez de interessante na semana anterior. Não importa se tenha realmente acontecido nesse exato período ou há mais tempo: é a sua história, e se for apropriada para aquele momento, use.

Esses relatos devem fluir de maneira orgânica, como um riacho, e quase por acidente, sem estatelar de repente como uma onda trazida pela maré alta. Jamais esqueça que contar uma história é compartilhar uma vulnerabilidade ou algo muito particular, criando laços emocionais, os quais são a base para um bom relacionamento.

Use contos que sempre elevem seu *status*. Quando um amigo meu se dedicava ao segmento financeiro, jamais dizia às pessoas que era analista pessoal, mas que trabalhava em Wall Street. Ou, imagine que eu estivesse relatando algo divertido que a esposa de Bob disse no churrasco que deram em sua casa, para o qual fui convidada — como Bob é o vice-presidente da empresa, eu estaria contando mais a respeito do meu *status* e de meus relacionamentos do da conversa da mulher dele.

Algumas pessoas podem perguntar:

— Tonya, por que é preciso de uma história para começar? Por que não posso simplesmente agir de maneira espontânea?

Bem, espontaneidade é algo reservado à família e aos amigos. Quando estamos começando a conhecer alguém, nossa intenção deve ser manipular o ambiente para construir nossa imagem, demonstrando onde nos situamos na hierarquia social. A menos que você faça parte da categoria dos extraordinários contadores de histórias, as que surgirem naturalmente podem ser bem aborrecidas, longas demais ou com narrativa fora de foco. Isso é o que costuma acontecer a pessoas que não se preparam. Você precisa chegar ao ponto em que, depois de contar muitas vezes uma mesma história, não precise mais pensar a respeito dela, enquanto a mantém continuamente vívida e renovada. Alguma vez você já ouviu uma história tão chata, que dava até vontade de chorar, tamanho o esforço do narrador para tentar manter seu interesse?

Ultrapassar o fator crítico requer que nos concentremos olhos nos olhos, ou, melhor, que nos comuniquemos subconsciente a subconsciente. Isso é feito com *mecanismos de conexão*, alguns verbais e muitos não verbais, boa parte deles já analisada ao longo deste livro. Estas são apenas técnicas para fazer com que alguém se aproxime e para construir uma ligação mútua. O objetivo é conseguir que as pessoas cheguem a um pensamento comum, para que possam ligar-se emocionalmente a você.

Uma consultora de imagem que conheço ensina pessoas a brilhar nas entrevistas que concedem à imprensa. Veja bem, ninguém se sente instantaneamente confortável diante de uma câmera só por ser famoso, e é aqui que entra a preparação. Essa profissional pede a seus clientes que se imaginem no meio do oceano e, então, ajuda-os a chegar a três ilhas de salvação.

Quer saber como a coisa funciona? Veja-se como alguém que acabou de escrever um livro, foi eleito para um cargo público ou contratado para promover uma empresa, um produto ou uma causa. A seguir, encontre as três "ilhas de salvação", ou seja, os três pontos fundamentais que pretenda ressaltar a respeito de você, de seu produto ou de sua filosofia. Encontradas as respostas, você está salvo, pois poderá "nadar" para suas ilhas toda vez que os tubarões se aproximarem. Uma ilha só não seria suficiente, você pareceria uma pessoa limitada dando sempre a mesma resposta, independentemente do assunto. Quatro ilhas seria demais, você correria o risco de parecer isolado. Para manter a clareza a respeito das questões mais importantes e enfatizar sua opinião você precisa se preparar.

As histórias lhe permitem dizer aos outros quais são seus valores. Você estará comunicando — sem fazer declarações explícitas — suas crenças, sua moralidade, seus padrões e seus ideais relativos a situações específicas. Contar uma história é compartilhar sua vulnerabilidade com mais alguém, criando um laço emocional com essa pessoa. Escritores profissionais sabem "mostrar sem contar", e você, no momento *revelador* de sua história, estará *mostrando* como se sente sem ter tido de discursar sobre a pessoa maravilhosa que é. Em resumo, você estará dizendo que é suficientemente amigável e confiante para expor suas vulnerabilidades, suas crenças e seus valores. O objetivo é manter seu alvo *sim* intrigado enquanto você aumenta seu *status*.

## Decida-se, no mínimo, sobre dez temas

Mergulhe em sua memória e venha à tona com duas histórias da infância, uma da adolescência, duas de empregos anteriores e ao menos cinco de aventuras. Trata-se de cativar a plateia. O que você quer que seu alvo *sim* saiba e pense a seu respeito: que você é uma pessoa responsável, espontânea ou carinhosa? Quando tiver resolvido que tipo de dedução gostaria de inspirar, manipule a história para expressar essa característica. Em outras palavras, mude as variáveis da trama para evidenciar a mensagem que pretende entregar. Isso não significa mentir, mas usar ideias para chegar ao coração e às cordas da mente que deseja tocar.

## Conte histórias na primeira pessoa

Contar histórias na primeira pessoa conferem a elas uma certa urgência. (Não há nada de interessante em contar sobre o que seu amigo fez; então, conte sobre o que você fez.) Para torná-las mais efetivas, inclua discretamente detalhes sobre o que outras pessoas disseram a seu respeito, como:

— Ao ouvir minha ideia, John cochichou para Sally: "o Mike assume alguns riscos malucos, mas, no final, sempre se sai bem..."

## Crie um gancho intrigante que expresse o tom emocional de sua história

— Ontem, tive a experiência mais aterrorizante da minha vida.

— Você não acreditaria na maravilhosa cachoeira que escalamos a pés descalços na Jamaica, neste verão.

— Toda vez que penso em feriado, lembro de um par de patins prateados.

Sua primeira frase fisga o ouvinte e estabelece o tom. Por ela, o ouvinte saberá se trata-se de uma história animada, patética, sentimental ou promocional, do tipo "olhe-só-como-sou-cativante"? É como música: uma balada sertaneja não começa do mesmo jeito que um sucesso do rock.

## Não tema a autodepreciação

Não temer a autodepreciação eleva o seu *status*. Você não está em busca de elogios, mas fazendo uma afirmação que mostra que é capaz de rir de si mesmo. Verbalmente, para mostrar que não está se importante muito com o ego, você até se diminui um pouquinho. Mas tome cuidado para não se ferir nem parecer uma pessoa falsa.

Em uma história como essa, o próximo passo é mostrar como você perseverou. Isso fará com que pareça mais humano e o mantém ligado aos olhos de seu alvo. Por exemplo, você está almoçando com um colega e deve contar a ele como, logo cedo, você tropeçou quando se dirigia ao trabalho. Você diz:

— E quando eu passei pela porta, tropecei...

Há uma grande diferença entre passado e presente. Se o tropeção acontecer diante de seu colega ou se alguém o testemunhar, seu *status* diminui. Mas se a coisa tiver aconteceu no passado, ao contar a história você não se constrange e parece muito à vontade com a situação e consigo mesmo.

## Inclua muitas imagens vívidas

Quando descrever pessoas em suas histórias, escolha detalhes que ajudem seu interlocutor a visualizá-las. Nada de detalhes, mas sim sugestões de imagens sempre muito intensas e vivazes, para que o ouvinte possa realmente vivenciar o momento com você.

O objetivo é estimular emoções, estimular curiosidade, e levar seu alvo a experimentar tudo, de gargalhadas a lágrimas. Conte sua história com paixão. Lembre-se: trata-se do relato de uma história real no passado — um momento de verdade, de alegria, de surpresa, de felicidade ou de transcendência. Na vida real, temos uma vasta gama de emoções, que demonstramos tanto verbal quando não verbalmente. Faça pausas para construir momentos de suspense, abra bem os olhos e deixe o queixo cair para evidenciar que está em choque, aumente a voz para mostrar força, abaixe a voz para expressar circunspecção, fale mais rápido para revelar expectativa e acalme-se para inspirar tranquilidade.

## Use o diálogo

Quando lê uma história em um livro, seus olhos se dirigem para os parágrafos de diálogo. As pessoas gostam do imediatismo da conversa, portanto, trate de incluir isso, sempre que possível:

— Então, eu disse ao policial: “Mas todo mundo estava dirigindo a 120 por hora”, e ele comentou “Sim, mas você era o líder da turma”.

## Crie uma resolução

Uma história não é um evento, mas uma estratégia verbal e não verbal para encapsular de maneira engenhosa sua mensagem. Ela tem começo, meio e fim, e o fim sempre oferece algum tipo de resolução. A parte pertinente disso, entretanto, é que uma história pode ser mudada de diversas maneiras para diferentes plateias, à medida

que, no final, seu roteiro ofereça mensagens provocantes para reflexão. Quer tenha conseguido seu objetivo ou falhado, você aprendeu uma grande verdade? A história, de alguma forma, mudou a sua vida?

## Varie o tamanho

Relatos não são de tamanho único, portanto, ajuste a história à situação, ao contexto e ao seu alvo *sim*. Tenha duas versões de cada história: uma de 90 segundos e outra de quatro minutos.

## Pratique contar e recontar

Grave sua voz contando três histórias e depois ouça cada uma delas. Como se saiu? Depois, faça um vídeo e observe-se. Muito bem! Aposto que você notou uma grande diferença. Agora, classifique o seu apelo emocional nas duas alternativas:

- Seu ritmo funciona?
- Sua expressão é apropriada?
- Sua linguagem corporal é natural?
- Você passa credibilidade?

A ideia da história é estimular e instigar seu alvo, assim, quanto mais motivado estiver, mais convincente será a experiência.

## Prepare-se para sua plateia

Histórias otimistas sobre família funcionam melhor em situações sociais. Por outro lado, ultrapassar obstáculos é um tema natural para reuniões de negócios.

### O MEIO ERA A MENSAGEM

O debate Nixon-Kennedy sempre será tema de discussão no mundo da comunicação verbal e não verbal. Quem viu o encontro pela televisão estava certo de que Kennedy, por sua aparência refinada, seu olhar sincero e seu comportamento tranquilo, havia eclipsado Nixon. Os que ouviram o mesmo evento no rádio acreditavam que Nixon, porque soava mais confiante e muito mais bem informado sobre os diversos temas abordados, havia ganho.

## Cative, não monopolize

Avalie a reação das outras pessoas para não ser considerado entediante ou autoritário. Você quer que seu alvo fique tentando imaginar "o que aconteceu" e não fique pensando em "quando é que essa matraca vai calar a boca?".

Conte a história sempre como se fosse a primeira vez. Demonstre paixão pelo assunto e preste atenção às reações de seu alvo. Compartilhe um pouco de si, mas não conte a história de sua vida. Comece com uma emoção verdadeira e, em seguida, crie uma narrativa que funcione sempre que você quiser se aproximar de pessoas que ainda não conhece.

### CONTE-ME POR QUÊ

As pessoas gostam de falar de si mesmas e o farão se lhes dermos oportunidade. Aqui estão dez rápidas questões do tipo *por quê*, que facilitarão o trabalho de manter o fluxo de novas conversas. Com certeza, você terá de planejar o que vai dizer em seguida, porque, no momento em que seu alvo oferecer a resposta, devolverá a palavra a você. Nunca formule essas perguntas de maneira que a resposta possa ser monossilábica, e inclua sempre "o que" ou "por que", para garantir que a pergunta será respondida mais lentamente.

Você gosta de gatos ou cachorros? *Por quê?*
Como seus amigos o chamam? *Por quê?*

Qual foi a coisa mais audaciosa que você já fez? *Por quê?*
O que o mantém acordado à noite?*Por quê?*
Qual é sua culinária favorita? *Por quê?*
Qual é seu autor favorito? *Por quê?*
Quais foram suas melhores férias? *Por quê?*
Qual é seu grupo musical preferido? *Por quê?*
Qual é o filme de que mais gostou? *Por quê?*
O que você queria ser quando criança? *Por quê?*

## Todas as notícias

Certamente, agora, você compreende a importância de ter algumas histórias perfeitamente preparadas e que demonstrem seus valores, crenças e objetivos, e que também revelem algo a seu respeito. Ao contá-las, você será, ao mesmo tempo, uma pessoa carismática e cativante.

O mesmo vale para ter informações sobre o mundo sempre à mão. Se você não tiver nada em comum com alguém, sempre poderá encontrar experiências para compartilhar nas notícias nacionais ou mundiais. A cada manhã, tão essencial como uma xícara de chá ou café é dedicar-se a uma rápida sessão de leitura. Capte notícias de diferentes mídias, incluindo jornais *on-line* e televisão. Como cada mídia aborda um ângulo do assunto, assegure-se de observar cada assunto sob todos os ângulos possíveis, para ter uma boa visão do que realmente aconteceu. Não estou dizendo que tenha de ler cinco jornais de ponta a ponta, mas sugerindo que leia partes deles para garantir uma ampla perspectiva de vários temas, desde quem está dormindo com quem em Hollywood até o que se passa na política do Oriente Médio.

Além disso, procure por fontes incomuns. Seu jornal local conta o que está acontecendo em seu próprio quintal, oferecendo alguns artigos que não constituem manchetes dos periódicos de grande circulação. Às vezes, a informação mais interessante está em pequenas matérias nas últimas páginas, algo pouco conhecido e excitante que você pode divulgar. Por exemplo: "Você leu aquele artigo publicado hoje sobre como sussurrar no ouvido direito de alguém amplia as chances de a pessoa dizer *sim* se você tiver de lhe pedir algo? Era surpreendente! Dizia que nossa orelha direita é mais indicada para ouvir palavras, porque o hemisfério cerebral esquerdo é

melhor para o processamento de informação verbal. Interessante, não? Venha aqui, deixe-me sussurrar em seu ouvido para ver se a coisa funciona!".

Um dos livros que costumo dar de presente é repleto de informação inútil, por isso seu título é bastante apropriado: *The amazing book of useless information* [O incrível livro de informações inúteis]. Ao abrir esse livro, sempre encontro muito assunto para conversar.

## Fios de conversa invisíveis

Quando conhecemos alguém e a conversa descarrila, é importante saber como colocá-la de volta nos trilhos. Fios de conversa invisíveis constituem a solução perfeita, porque podemos introduzi-los para oferecer alguma textura e foco ao diálogo, dando-lhe uma nova direção. Aqui está um exemplo:

— Eu queria levar meus filhos ao jogo esta semana, mas até mesmo o beisebol está muito caro, atualmente.

O fio invisível é o fato de que tudo está ficando muito caro, o que abre possibilidades e permite que seu alvo dê inúmeras respostas. A pessoa pode dizer:

— Eu sei. Parece que tudo está encarecendo. Está difícil fazer alguma coisa com a família toda.

Ao que você pode comentar:

— Com certeza. Está ficando muito caro encher o tanque de combustível a cada semana, chegou a hora de ter um carro menor. Falando nisso, você viu os novos carros elétricos que estão surgindo?

Sua conversa foi de jogos de beisebol para carros elétricos em poucas frases. "Mesmo o beisebol é caro", conduz a inúmeras respostas e abre o diálogo para uma porção de novos temas. O fio, nesse caso, seria todas as outras coisas que estão encarecendo.

Em vez de fazer comentários acachapantes ou se abster de fazê-los, você introduz reflexões que intrigam e levam seu alvo para o próximo estágio da conversação.

Você pode fazer isso até com assuntos inócuos, como o clima.

— Está realmente frio, hoje, não é? Faz com que eu deseje estar na Califórnia de novo.

— Você esteve na Califórnia? Quando?

— Em San Diego, no mês passado. Você já esteve lá?
— Sim, mas não por muito tempo. Eu gosto de San Francisco.
— Eu também. Onde você fica, quando vai lá?
Use essas técnicas e você jamais terá de se preocupar com aquelas pausas que parecem momentos fora do ar e com cara de beco sem saída.

## PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Logo vou fazer uma entrevista de emprego. Como posso deixar uma boa impressão?
**RESPOSTA:** Assegure-se de conhecer a empresa por dentro e por fora. Informe-se a respeito dela, de modo a diferenciar-se dos outros candidatos. Vista-se apropriadamente para aquele tipo de trabalho. Sorria, incline-se para a frente e balance a cabeça afirmativamente para que o entrevistador saiba que você está ouvindo. Finalmente, tenha sua VC sempre à mão, pronta para ser usada, e trate de preparar-se para responder à questão que certamente lhe será apresentada: "Por que você deve ser contratado para este serviço?" Ofereça respostas que destaquem-no dos demais 25 entrevistados. Você pode usar algumas piadas ou histórias — lembre-se de que construir laços de comunicação dessa forma e manter o profissionalismo são trunfos que lhe permitirão formar um vínculo com o entrevistador.

**PERGUNTA:** Tenho de fazer um discurso e não gosto de falar em público. Com certeza, vou ficar gaguejando. Se você puder me dar algumas dicas, eu apreciaria muito.
**RESPOSTA:** A melhor dica que posso dar é a seguinte: torne seu discurso memorável. Comece com uma história poderosa, não com uma introdução a seu respeito ou sobre o clima. Dê à plateia um bom conteúdo (fazer as pessoas vibrarem é sempre bom, mas não se sinta pressionado a ser alguém que na verdade não é) e termine com outro relato forte. As pessoas tendem a recordar o começo e o fim de um evento, portanto, a abertura e o fechamento têm de provocar algum tipo de reação positiva.

VINTE

# Diferenças de gênero na comunicação

*Eu sinto que há duas pessoas dentro de mim: eu e minha intuição. Se eu a desconsidero, ela me pressiona, se eu a sigo, seguimos juntas muito bem.*

KIM BASINGER

Em um nível lógico, não é preciso dizer que homens e mulheres se comunicam de maneiras distintas, infelizmente, porém, algumas vezes precisamos ser lembrados de que nossa constituição é diferente. Somos socialmente condicionados com base em nossa estrutura. Os homens são feitos e voltados para uma coisa, e as mulheres, para outra. A questão fundamental, nesse caso, é que os dois sexos são pólos opostos — não melhores nem piores, mas diferentes. A opinião geral é que as mulheres dramatizam e os homens são indiferentes. Mas será que é isso mesmo? Talvez tenhamos apenas de aprender a puxar as cordas certas para que o sexo oposto enxergue nosso enquadramento e compreenda com mais facilidade nosso ponto de vista. Entender essas diferenças permite-nos ter um foco na comunicação. Talvez até expanda as perspectivas de nossa vida pessoal. Somos programados genética e socialmente a partir do nascimento. O corpo do homem e o da mulher evoluem de maneiras distintas, para se adaptar, digamos, muito cedo às características do cargo: homens

como caçadores, mulheres como cultivadoras e nutrizes. Há algumas exceções, mas geralmente reagimos de maneiras específicas, com base em nossa herança genética.

Alguns anos atrás, uma amiga tinha um cachorro que, um belo dia, apareceu com pulgas. Não se tratava de uma ou duas, mas de uma infestação. Ela e seu marido não sabiam como lidar com aquelas criaturas asquerosas e não tinham a menor ideia sobre o que fazer. Tudo o que conseguiam perceber era que as pulgas estavam tomando conta da casa, invadindo tudo além do cão. Perceberam o fato em uma tarde de domingo, e na segunda-feira seguinte ela me ligou, histérica.

— Ele me deixou, ele me deixou! Aquele filho da mãe foi trabalhar e me largou aqui com todos esses insetos pela casa.

Ela estava chocada porque seu marido foi "embora" (batalhar por alimento) enquanto ela ficava para trás, com a incumbência de cuidar da casa. Por instinto, qualquer mulher saberia que não se deve abandonar outra mulher naquele estado, o marido, entretanto, não percebeu isso. Para ele, permanecer em casa por um motivo que considerava ridículo estava fora de questão. A mulher precisava de seu apoio, mas ele não compreendeu a frustração que a invadiu.

A coisa funciona de maneira distinta. Equivocadamente, minha amiga se sentiu abandonada e pensou que seu marido não se importasse o suficiente com ela para permanecer a seu lado. Ele, é claro, realmente se importava, tanto que sentiu necessidade de ganhar dinheiro para livrar a casa das pulgas. Simplesmente reconhecer e aceitar essas diferenças entre homens e mulheres pode ajudar em muito no processo de comunicação, seja qual for o assunto em pauta, de uma infestação de pulgas à próxima promoção.

Desde que nascem, as crianças recebem mensagens e brinquedos adequados a seu gênero.

— Que linda menininha.

— Olá, garotão.

— Como vai minha preciosa carinha de anjo?

— Que meninão forte você é.

Mas, mesmo sem o encorajamento ambiental, a maneira como pensamos e agimos é influenciada e programada pela carga hormonal que trazemos desde que viemos ao mundo.

Cada um de nós tem 46 cromossomos: 23 fornecidos pela mãe e 23 fornecidos pelo pai. A metade da mamãe é sempre X, enquanto a do pai pode ser X ou Y. Se a metade do papai for X, o resultado será um bebê XX, isto é, uma menina. Se a do

papai for Y, resultará XY, isto é, um menino. O truque está justamente aí, pois, até a oitava semana da concepção (quando nossa identidade sexual se forma), não se sabe se está sendo gerado um menino ou uma menina. Todos começamos como fêmeas, o corpo e o cérebro são programados para uma menina. É isso mesmo. Acreditem ou não, a princípio, todos nós somos XX, e é por isso que os homens têm mamilos.

## Testosterona e estrogênio

Se você já participou de algum programa de perda de peso, sabe que os homens são capazes de emagrecer muito mais rapidamente que as mulheres. Eles são caçadores, foi assim que evoluíram. Em média, as mulheres têm mais porcentagem de gordura corporal que os homens. A alta taxa de estrogênio no organismo feminino permite que as mulheres tenham filhos, mas também contribui para que retenham gordura, porque isso as mantêm quentes e constitui um isolante para o bebê que potencialmente pode vir. Hormônios masculinos tornam o corpo delgado e formam musculatura, ao contrário dos femininos, que são fatores de engorda. Essas mudanças hormonais começam durante a adolescência.

Nessa fase, meninos têm 20% mais testosterona que as meninas. Eles desenvolvem massa muscular e elas, mais depósitos de gordura. Diferentemente do modo como os hormônios masculinos são liberados no organismo, os femininos vêm em ciclos médios de 28 dias, criando altos e baixos. Precisa de alguma prova? Então, converse com qualquer pai ou mãe de uma garota de 11 a 16 anos de idade. E isso é apenas na adolescência, quando as diferenças só estão começando a se revelar!

## O cérebro dele, o cérebro dela

O cérebro do homem é 11% a 12% maior que o da mulher porque ele precisa de mais neurônios para controlar o tamanho de seu corpo. Mas isso, tenho de acrescentar, não tem e menor importância, pois não afeta a inteligência.

Como vimos em outra parte deste livro, ambos os hemisférios cerebrais femininos, o direito e o esquerdo, estão envolvidos em habilidades verbais e visuais.

No cérebro masculino, no entanto, o lado direito costuma ser mais usado para controlar a parte visual e o esquerdo, a verbal. A mulher usa ambos os hemisférios quando está lidando com problemas abstratos, enquanto o homem tende a usar só o direito.

A maioria das mulheres (cerca de 90%) tem capacidade espacial limitada. O escaneamento cerebral revela essa diferença, e estudos provam que os homens são mais habilidosos com a questão espacial. Essa habilidade se desenvolveu nos homens para permitir que caçassem e calculassem a velocidade e a distância de suas presas, e também para que pudessem avaliar quão rápidos teriam de ser para enfrentar um inimigo ou escapar dele. Serão sempre as mulheres, porém, que irão brilhar, ultrapassando os homens no campo da linguagem. Mas tendemos falhar nos números. Sou uma prova viva dessa verdade. Alguns anos atrás, quando estava grávida de meu terceiro filho, meu marido e eu dirigimos de Nova York até as montanhas Smoky, no Tenesse, com nossos dois primeiro filhos, para uma reunião de família. Podem imaginar uma mulher grávida, um homem irritado e um par de crianças impacientes durante 17 horas? Muitas e muitas vezes ele me perguntou onde estávamos em relação ao mapa, e, da mesma forma, muitas e muitas vezes eu lhe dei informação errada. Não sou capaz de ler mapas, não fazem o menor sentido para mim e, por isso, tivemos de retornar para pegar a estrada certa. A cada vez que eu insistia que estávamos no rumo correto, acabávamos chegando em uma cidade congestionada! Se ao menos houvesse GPS naquela época!

Nós observamos essa diferença em nossos filhos, constantemente. Os meninos rapidamente se destacam em matemática, na construção de quebra-cabeças e na solução de problemas. Então, seriam naturalmente craques e, matemática? Parece uma forte possibilidade. Cientistas da universidade John Hopkins descobriram uma região no córtex cerebral, chamada lóbulo parietal inferior, que é bem maior nos homens do que nas mulheres — trata-se da mesma área que era extraordinariamente maior no cérebro de Albert Einstein e de outros físicos e matemáticos.

## Comunicação

O estrogênio permite que as células nervosas estabeleçam mais conexões com o cérebro e entre seus hemisférios, e estudos mostram que, quanto mais ligações se fizer,

mais fluente será o discurso. Pesquisa realizada pela Faculdade de Medicina Yale descobriu que o cérebro da mulher processa a linguagem verbal simultaneamente, nos dois lados do cérebro frontal, enquanto o do homem tende a processar só com o esquerdo. Além disso, as duas secções cerebrais responsáveis pela linguagem são maiores na mulher do que no homem, e isso talvez indique porque as mulheres costumam se destacam em áreas baseadas nesse quesito.

Os homens são solucionadores e problemas, enquanto as mulheres querem apenas que eles se disponham a ouvi-las quando se queixam. Isso é parte do que aconteceu com minha amiga e seu marido durante "o grande ataque das pulgas". Quando ele voltou para casa e percebeu que havia sido banido para a casinha do cachorro, tentou argumentar, mas ela estava com a corda toda. Não queria saber de argumentos nem de soluções, mas queria apenas que ele compartilhasse seus sentimentos. A maioria dos homens não escuta por escutar. Quando uma mulher está "despejando" suas queixas, eles pensam que ela está pedindo soluções. Então, esse marido deixou sua mulher se queixando e foi direto à loja de animais à procura de algo para acabar com o problema.

O escaneamento cerebral mostrou que, quando uma mulher está falando, seus hemisférios direto e esquerdo estão funcionando, para controlar o discurso, e a função auditiva trabalha ao mesmo tempo. Essa capacidade permite à mulher realizar mentalmente múltiplas tarefas, falando e escutando simultaneamente.

Nos homens, a área cerebral dedicada ao vocabulário está localizada na frente e atrás de ambos os hemisférios. Então, como é que eles podem entender algum conteúdo emocional? Baseando-se em linguagem corporal e entonação vocal.

Em geral, o estilo de comunicação feminino é mais emocional que o masculino. A mulher se concentra em sentimentos e na construção de relacionamentos, enquanto o homem mantém o foco em poder e *status*. O mesmo vale para a solução de problemas — enquanto o homem tem um abordagem direta, a mulher tende a estabelecer intimidade e demonstrar preocupação e empatia.

Minha amiga Gina adora seus aniversários. Na verdade, ela tem o mesmo comportamento apaixonado em relação a aniversário de qualquer pessoa, e acredita que esse dia é sua oportunidade de brilhar. O dia lhe é tão importante, que ela se assegura de lembrá-lo a todos na semana anterior, incluindo seu marido. Dá dicas de presentes e ideias como gostaria de celebrar a data. Ao fazer isso, Gina não está sendo exigente nem carente — é o jeito dela, e o dia do aniversário é o momento do ano que ela escolheu para celebrar sua vida.

O problema é que Ralph, seu marido, não parece valorizar muito aniversários (nem o dela nem o de qualquer pessoa) . Para ele, é simplesmente mais um dia.

— Qual é o grande problema? —, ele diz. — Podemos celebrar no fim de semana.

Não é que ele, intencionalmente, desconsidere os sentimentos dela, mas parece que isso acaba sempre acontecendo. Mesmo assim, a cada ano, ela sonha que ele se transforme em um novo homem e faça algo espetacular. E sempre fica desapontada. No ano passado, mais uma vez, ela lembrou a todos da data de seu aniversário, e quanto mais perto o dia se aproximava, mais agitada ela ficava. A manhã começou como qualquer outra. Ralph enviou-lhe um cartão de felicitações, no qual apenas assinou seu nome (sem nenhuma mensagem de amor que ela pudesse apreciar). Então, beijou-a na bochecha, disse "feliz aniversário" e saiu para trabalhar, certo de ter acertado o tom para o momento.

Naquela noite, ele voltou para casa na hora do jantar. Quando perguntou a Gina se algo estava errado, ela berrou que não havia nada e se afastou. Pensando que ela talvez estivesse muito atrasada com o jantar, sugeriu que começasse a prepará-lo, pois estava ficando tarde. E esperou pacientemente que ela servisse o jantar, mas ela continuava em silêncio, pensando *emocionalmente*: "Ele fez tudo igual outra vez. De fato, não me considera importante o suficiente para chegar mais cedo em casa, trazer-me um maço de flores ou me convidar para jantar fora ou para um passeio".

Ralph, é claro, estava pensando *logicamente*: "Como o jantar ainda não está pronto, é melhor que eu vá checar meus *e-mails*", e se concentrou no computador. Com certeza, naquele momento, Gina estava prevendo o fim de seu relacionamento, pois começou a rememorar o que acontecera nos anos anteriores e em como Ralph não se sentia feliz com ela. Agora que ela estava um ano mais velha, ele provavelmente ia querer alguém mais jovem.

"Ele sempre parece dar muita importância à aparência", ela pensou, "e sei que ultimamente ganhei uns quilinhos. Talvez ele não sinta mais atração por mim. Quantos anos mais eu vou perder com um homem que não se importa comigo?"

Ralph, por sua vez, leu a mensagem de um colega de trabalho, que lhe contou algo sobre uma reunião na manhã seguinte, bem cedo. Ele também estava meio mal-humorado, de modo que os dois mal se falaram o resto da noite (ainda que ele estive disposto a brindar pelo aniversário, o que ela declinou).

No dia seguinte, Ralph saiu para o trabalho e permaneceu atarefado como sempre. Voltou para casa satisfeito, sem ter ideia de que havia acrescentado mais um

cravo ao esquife de seu casamento. Ela, por sua vez, deixou que sua dor se dissipasse e arquivou aquela passagem como mais um aniversário que fora pelo ralo.

Se ao menos fossemos capazes de ler a mente uns dos outros! Como não podemos, o melhor a fazer é começar a entender como cada um pensa.

Mulheres se irritam quando se sentem diminuídas ou traídas por aqueles em quem confiam ou quando acham que esperam muito delas. A raiva dos homens, por sua vez, é provável que seja provocada por estranhos, por problemas sociais e por objetos que não funcionam direito. É bem possível que Ralph ficasse mais aborrecido se a conexão com a internet tivesse caído, do que se sua esposa esquecesse seu aniversário. Isso não quer dizer que a Mulher A não possa ser mais competitiva que o Homem B, ou que o Homem C não seja capaz de ter mais empatia que a Mulher D. Esses são casos individuais, mas, de maneira geral, os homens costumam ser mais competitivos e as mulheres, mais compreensivas. Constatar fatos não é uma atitude machista, e é fato que as mulheres e os homens são diferentes. E que também se comunicam de formas distintas.

## Estresse

Um estudo realizado em 2007 sugeriu que homens e mulheres têm diferentes respostas ao estresse psicológico. Homens tendem a adotar a clássica resposta lutar ou correr, enquanto mulheres são mais inclinadas a cuidar e tornar-se amigas.

Um estudo, realizado com 32 indivíduos, submeteu os participantes a ressonância magnética antes, durante e depois de terem passado por um teste aritmético bem desgastante. No teste, os pesquisadores pediam aos participantes que respondessem rapidamente, e em caso de resposta errada, tinham de refazer a questão imediatamente. Também lhes pediam que fizessem uma contagem regressiva, sem pressão.

Nesse estudo, foram analisados batimentos cardíacos, níveis de cortisol (o hormônio do estresse), níveis de estresse e fluxo de sangue no cérebro. O fluxo de sangue no cérebro, normalmente, é o suprimento necessário, seu nível revela, portanto, quando há uma alteração para mais na atividade regular. Nos homens, descobriu-se que o estresse está associado ao aumento do fluxo sanguíneo no córtex pré-frontal direito e à redução desse mesmo fluxo no córtex orbito frontal esquerdo. Nas mulheres, descobriu-se que o estresse ativava o sistema límbico

(parte do cérebro primariamente envolvida com a emoção). Mesmo estresse, diferentes partes do cérebro afetadas.

O autor do estudo sugeriu que, historicamente, os homens talvez tenham tido de enfrentar situações ou incidentes estressantes, seja para superá-los ou para fugir. As mulheres, por outro lado, talvez tenham respondido a esses desafios tratando de nutrir a prole e de se associar a grupos sociais que haviam ampliado o potencial de sobrevivência da espécie.

Faz sentido, para mim. Quando nós, mulheres, estamos em perigo, em vez de reagir com o clássico lutar ou fugir, queremos salvar a família e a comunidade. Elas também determinam o que nos faz dizer *sim*.

## Ouça as diferenças

As mulheres levam vantagem quando se trata de distinguir sons mais altos, um talento muito útil para ouvir quando bebês choram à noite. E também são mais sensíveis às mudanças de tom de voz e de ritmo, e podem traduzir variações emocionais. Mas, enquanto elas podem distinguir melhor o som, eles são mais hábeis em dizer de onde vem e qual é a origem. Essa capacidade se baseia em um grupo de células localizadas na região auditiva do cérebro, as quais mapeiam a localização exata de um som.Assim como de sua habilidade espacial superior, os homens necessitavam também dessa habilidade para caçar.

A audição feminina abrange uma faixa de cinco tons, entre sons altos e baixos, enquanto a masculina abrange uma faixa de apenas três, o que explica a dificuldade dos homens em. decodificar mudanças de ritmo e faz seu discurso ser mais monótono.

## Deguste e toque

De modo geral, estudos revelam que as mulheres têm paladar e olfato mais apurados. Todos temos milhares de receptores gustativos, que detectam os sabores doce, salgado, ácido e amargo. Temos, também, milhões de receptores cutâneos para a dor, e centenas de milhares para o frio, o toque e a pressão. A pele feminina é mais

fina, mesmo que tenha uma camada extra de gordura interna, para garantir calor e proteção, e é mais sensível ao toque que a do homem.

Nos Estados Unidos, pesquisas revelaram que, durante uma conversa, mulheres tocam quatro vezes mais outras mulheres do que homens na mesma situação. Em contrapartida, homens tendem a tocar mais, nas primeiras fases de um relacionamento. Nos estágios mais adiantados, entretanto, são elas quem fazem-no com mais frequência. Novamente, isso não vale para todos os relacionamentos, mas é o padrão mais constante.

*Status* e toque andam de mãos dadas, por isso, os homens costumam iniciar um toque pelo aperto de mãos. O toque é um sinal de domínio, com um papel significativo em qualquer interação, e bastante usado por eles como demonstração de *status*. Em geral, a primeira interação de fato é o aperto de mãos, o tapinha no braço ou o encostar-se de leve na outra pessoa, o que, na maioria das vezes, acontece acidentalmente. O toque entre homens e mulheres expressa um amplo leque de mensagens, de demonstrações verbais pontuais a mensagens veladas amor e poder. Estudos mostram que muitas pessoas consideram aceitável que homens toquem mulheres, uma vez que estes parecem ter *status* social mais elevado.

Embora o toque masculino seja bem recebido, os homens geralmente tocam as mulheres apenas nas mãos ou nos antebraços — qualquer coisa além disso é muito pessoal. As mulheres, por sua vez, podem se tocar nas mãos, nos antebraços e braços e no pescoço. Como se tocam mais, seus gestos correm menos o risco de ser mal interpretados pelos homens.

Você sabia que homens e mulheres têm participado de festas do abraço? Tais festas são interativas, claro, e nelas as pessoas podem se abraçar em grupos ou individualmente. E também podem brincar de tocar os pés de outra pessoa por baixo da mesa, de dormir em conchinha ou abraçado, ou apenas sentar e roçar uma pessoa totalmente estranha. Muitas pessoas são tão carentes de toque que se dispõem até a pagar por um abraço.

## PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** É verdade que os homens são mais dominantes e tomam decisões mais facilmente? Acredito que seja por isso que ainda não vimos — e talvez nem vivamos para ver — uma mulher na presidência, sem querer ofendê-la...

**RESPOSTA:** Não há nenhuma dúvida de que homens e mulheres são diferentes. Entretanto, penso que sua pergunta tem mais a ver com contexto do que com gênero. As mulheres talvez hesitem mais em responder questões sobre esportes, mas pergunte ao homem o que ele sabe sobre produtos de maquiagem, como delineadores ou máscaras, e eles talvez também demorem a responder. Quanto a não ver uma mulher na presidência durante toda a sua vida… a menos que você tenha 85 anos, acho melhor ajustar seu cinto de segurança.

## Susceptibilidade à dor e à doença

Apesar da experiência de dar à luz, as mulheres percebem a dor mais intensamente que os homens.

Em um estudo realizado em 2007, 25 homens e 25 mulheres foram expostos a um agente doloroso nos dedos. Depois disso, pediram-lhes que classificassem suas respostas com base na intensidade ou no nível de desconforto. Após seis rodadas, os estudiosos descobriram que as mulheres, em comparação aos homens, relatavam maiores níveis de dor durante e depois de submetidas ao agente doloroso. Não há, entretanto, como explicar o fato de as mulheres serem capazes de dar à luz crianças de três quilos.

Homens e mulheres usam os dois hemisférios cerebrais de maneira distinta e são suscetíveis a diferentes doenças. Um artigo publicado na revista *New Scientist*, em 2008, divulgou que, em geral, o cérebro feminino produz cerca de metade da quantidade de serotonina (neurotransmissor que regula o humor) que o cérebro masculino produz, o que torna as mulheres mais suscetíveis à depressão. Então, sim, nós podemos ficar taciturnas, grande surpresa! Os homens, por sua vez, estão mais propensos a males como autismo, síndrome de Tourette, dislexia, gagueira, síndrome do déficit de atenção e esquizofrenia precoce.

## Aproximar-se com cuidado

### A APROXIMAÇÃO

Graças à visão periférica, as mulheres percebem mais facilmente a aproximação de alguém. Já os homens, por terem visão em túnel, costumam usar o corpo todo para movimentar os olhos. Quando fazem um rastreamento visual, tanto homens quanto mulheres olham primeiro para o rosto das pessoas, e só depois dessa primeira verificação é que os homens, uns mais rapidamente que outros, olham de maneira significativa para os seios femininos, e as mulheres, para as pernas masculinas.

### EM CONVERSAS

Tanto homens como mulheres balançam afirmativamente a cabeça, mas por razões diferentes. As mulheres, com mais frequência que homens, fazem-no para encorajar e sinalizar que estão ouvindo a quem estiver falando, mas isso nem sempre significa que estejam de acordo. Os homens, porém, tendem a fazê-lo somente quando concordam com algo.

### COMO SEGUIMOS ADIANTE

Podemos ter começado como caçadores e nutrizes, e pode ser que tenhamos nos conectado dessa forma, mas, no mundo dos negócios, desempenhamos uma série de papéis, de modo que o sexo de nosso alvo *sim* é um dado a mais a ser considerado quando estivermos construindo uma relação de comunicação. Uma amiga minha, relações públicas de uma empresa, ensina que uma maneira garantida de influenciar uma cliente não é necessariamente oferecer almoços extravagantes ou presentes caros, mas sim presentear seus filhos com ingressos para concertos ou outros eventos. Já seus clientes do sexo masculino, geralmente menos interessados em brindes, exceto quanto se trata de ingressos para um evento esportivo, são mais dispostos a ir direto ao ponto. Isso faz dela uma pessoa machista? Ela garante que está fazendo apenas o que funciona, que está trabalhando por um *sim*.

Tenha em mente que somos todos indivíduos, e que estas são apenas indicações gerais. Todas, porém, baseadas em pesquisas. Se você compreender as diferenças de gênero, será mais capaz de se comunicar melhor tanto com homens como

com mulheres. Goste ou não, somos animais diferentes. E saber como e porque somos distintos pode conduzi-lo para mais perto do *sim*. Quando entender as táticas da persuasão psicológica, você estará na dianteira do jogo.

## PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Quando meu amigo e eu saímos juntos, ele sempre parece conquistar a garota, fazer sexo e concluir a coisa aí. Eu nunca consigo. Sinto-me como um condenado quando nos encontramos. Sou um sujeito legal, bem apessoado e que se comunica bem... Por que eu não chego lá?

**RESPOSTA:** Sua hora vai chegar. Há muitos estudos científicos sobre isso, mas, basicamente, o que se sabe é que as mulheres se sentem atraídas por homens dominantes e confiantes, com altos níveis de testosterona para relacionamentos de curto prazo (em especial, se os níveis de estrogênio delas também estiverem altos). Para relacionamentos de longo prazo, entretanto, os bons sujeitos são os campeões. Revele sua VC e trate de usá-la!

## SINAIS DELE/SINAIS DELA

*Quão atraente você é? Depende da sua aparência.*

Em 2009, mais de 400 participantes de um estudo classificaram fotografias de homens e de mulheres, com faixa etária variando entre 18 e 25 anos, quanto à capacidade de atração. Eles viam fotos e pontuavam em uma escala de zero a dez, em que a menor pontuação correspondia a "não, de jeito nenhum" e a maior, a "muito". Em troca de sua participação, eles seriam informados sobre qual era o resultado de sua própria taxa de atração, com base nas características que consideraram melhores na pessoa avaliada. A idade dos participantes variava entre 18 e mais de 70 anos.

Os participantes do estudo julgavam as fotografias por grau de atração, enquanto os pesquisadores classificaram as imagens em relação a quanto as pessoas pareciam sedutoras, confiantes, esbeltas, sensíveis, estilosas, curvilíneas (mulheres), musculosas (homens), elegantes, bem preparadas ou otimistas.

Constatou-se que a avaliação dos homens sobre a capacidade de atração das mulheres baseava-se principalmente em aspectos físicos, e eles deram notas altas às que pareciam magras e sedutoras. A maioria dos homens também classificou fotografias de mulheres que pareciam confiantes como mais atraentes.

E as mulheres, ao julgar os homens, certa preferência pelos tipos magros e musculosos, mas discordaram sobre o grau de atração. Algumas deram notas altas para alguns que suas colegas haviam dado a nota mais baixa. Em resumo, os homens julgaram as mulheres por seus atrativos físicos, enquanto as mulheres partiam de diferentes critérios.[1]

1. WOOD, Dustin & BRUMBAUGH, Claudia. "Using Revealed Mate Preferences to Evaluate Market Force and Differential Preference Explanations for Mate Selection". *Journal of Personality and Social Psychology* 96, n. 6 (2009), p. 1226-44.

VINTE UM

# Segredos psicológicos que prevalecem

Agora que você tem as ferramentas de que precisa, tanto verbais quanto não verbais, as dicas psicológicas básicas que encontrará neste capítulo o ajudarão a superar o fator crítico de seu alvo *sim*, fazendo-o aproximar-se mais do que você quer ouvir.

Pessoas profundamente persuasivas conhecem os segredos que fazem com que os outros lhes digam *sim*. Devo admitir que as técnicas usadas por elas são tão poderosas que, mesmo sabendo o que estão fazendo, às vezes acabo comprando o que querem me vender.

## Depósito no banco emocional

Ao lidar com pessoas, sempre há certos botões críticos que você pode apertar para fazer com que elas façam o que você quer. Suponha, por exemplo, que seu colega está angustiado porque o tempo está passando e ele ainda está mergulhado em tarefas, justamente no dia em que tinha planos de jantar com a esposa. Você se oferece para terminar o trabalho, e esse favor funciona como um depósito em uma conta bancária emocional à espera de débito.

Você fica, então, em uma posição de poder. É esperado, sem qualquer dúvida, que ele retribua o favor. Quando isso acontece, você até pode ampliar seu crédito, solicitando-lhe algo maior — você conquistou esse direito porque foi o primeiro a demonstrar ter bom coração. Quando alguém faz uma coisa por nós, nossa primeira reação é *retribuir*. É olho por olho, toma lá dá cá.

Nos Estados Unidos, algumas cartas solicitando donativos vêm com uma moeda dentro do envelope, para aumentar as chances de obter resposta. Como é que as pessoas se sentem quando vêm aquele dinheiro? Mais ou menos surpresas, claro! Não enviar uma doação seria como roubar dinheiro de uma organização de caridade. Essa tática é uma maneira de conseguir que as pessoas desembolsem a contribuição solicitada. Imagine quanto custa enviar todas aquelas moedas. Será que eles realmente teriam um trabalho tão grande se a expectativa de retorno não fosse maior que o investimento?

## Dedique-se a construir *status*

Construir *status* é demonstrar o significado de seu círculo íntimo e o alto valor que lhe deve ser atribuído devido à sua posição nele. As pessoas estarão mais ou menos inclinadas dedicar-se a essa tarefa se identificarem-se com determinado grupo e se acreditarem que o grupo sabe mais do que elas. "Cinquenta milhões de franceses não podem estar errados." Esse verso, de um velho musical, descreve a crença de que, se todo mundo está fazendo algo, nós devemos fazer também. John Dryden[1] sublinhava esse pressuposto quando, em 1680, no século XVII, escreveu:

1. John Dryden foi um dramaturgo e crítico literário inglês. (N. T.)

"O julgamento do povo (*sic*) nem sempre é verdadeiro/ a maioria pode errar tão grosseiramente como a minoria."

O *status* de determinado produto é elevado quando ele tem alta demanda, e o mesmo vale para indivíduos. Se você permanece em um emprego de baixa remuneração, os outros vão presumir que ninguém lhe oferece um emprego melhor — ou seja, que você não tem demanda. Se o irmão gêmeo dirige com sucesso uma empresa própria e se relaciona com pessoas ricas e famosas, será considerado superior a você, mesmo que seja um fanfarrão vaidoso e você, um sujeito bem legal.

Veja, por exemplo, Hugh Hefner. Quando ele lançou a revista *Playboy*, cercou-se de belas mulheres e, depois, construiu uma mansão, como uma espécie de vitrine para exibir seus troféus femininos. Seu *status* ficou muito maior do que se ele tivesse tido o mesmo sucesso com uma revista, mas sem aquelas beldades todas.

Alguns teatros introduzem falsos espectadores na plateia, para que irrompam em aplausos em momentos chave. As pessoas que se levantam primeiro, ao começar uma ovação, encorajam os demais integrantes da audiência a fazerem o mesmo. Ninguém quer ser a única criatura sentada, quando o resto da multidão está em pé (exceto, é obvio, se você estiver no interior do Congresso). E ninguém quer ficar em silêncio, quando todos a seu redor estão rindo, mesmo que sejam risadas combinadas. No teatro, gargalhadas produzidas, por mais irritantes que seja, surtem o mesmo efeito que as espontâneas. E funciona.

## Use os benefícios do efeito halo

Um atleta popular aparece em um anúncio de cerveja ou de roupa íntima para homens. O que faz com que ele mereça credibilidade em uma série de temas? A energia que o cerca, seu "efeito halo". Isso mesmo. *Atleta Top* — esse é o *halo*. Seu *efeito* expande a impressão de que ele inspira confiança, e as pessoas imaginam que tal pessoa tenha qualidades ocultas por trás da fachada ostensiva.

Uma atraente mulher de negócios, com atitude muito profissional, entra em uma reunião com um terninho impecável, uma bela pasta, sapatos reluzentes e cabelos perfeitamente penteados. Por causa de sua aparência, os que a observam supõem que ela seja muito organizada e articulada. Como é atraente, também acreditam que deva ter outros atributos positivos, como popularidade, amabilidade e refinamento intelectual.

Use esse tipo de efeito a seu favor. Mantenha seu halo perfeito e brilhante cuidando muito bem de sua VC, reconhecendo suas melhores qualidades, mostrando discretamente aos outros seus pontos fortes e oferecendo seu tempo para demonstrar altruísmo. Mantenha-se acessível e procure sempre oferecer o que tem de melhor. A aparência externa é o halo que revela aos outros que você está com a bola toda e se mantém amigável. Por último, e, talvez, mais importante: evite críticas. Não fale mal de nenhuma pessoa, nem de política ou de determinada situação. Seu halo brilha muito mais quando você revela uma atitude positiva.

## Seja a autoridade

Desde a infância, nós nos reportamos à autoridade. A mamãe manda arrumar a cama e você obedece. O professor diz para fazer a prova e você faz. O médico informa que tem de fazer uma cirurgia, e lá vai você para o hospital. O dentista avisa que tem de extrair o siso, e era uma vez o dente. Autoridade é mais do que poder: é poder com credenciais.

*Demonstramos autoridade pelos títulos que temos e pela maneira com nos vestimos*

Aqui está um exemplo louco, mas verdadeiro! Alguém consulta um médico, queixando-se de dor no ouvido. O médico examina, faz o diagnóstico e a prescrição. Escreve no receituário, com aquela caligrafia terrível, que o medicamento deve ser

aplicado na traseira (querendo se referir à região posterior da orelha). A enfermeira, então, pega a prescrição, lê e pede ao paciente que abaixe as calças e se deite de bruços na maca. Como a dor está realmente incomodando demais, ele fica um pouco confuso sobre o que ela pede, mas obedece. E ela aplica, ali, o medicamento que deveria ser colocado atrás da orelha. Um cenário ridículo, não é mesmo? Sim, mas não estou inventando. Isso foi relatado em um livro sobre erros de medicação, por dois professores de farmacologia da Universidade Temple. A enfermeira não questionou o que achou ser uma instrução do médico para ela, e o paciente também não.

Demonstramos autoridade por nossos títulos. Quanto mais palavras estiverem depois do nosso nome, melhor. Outro sinal revelador de autoridade é a maneira como nos vestimos. Um uniforme é tudo, caso transmita a ideia da autoridade que possuímos. Assim, se você não tiver muitas qualificações, precisa estabelecer sua credibilidade sutilmente, indicando sua competência e autoridade por meio da roupa, da linguagem corporal até da aura de confiança que projeta.

## Limite a oferta

A butique exclusiva se vangloria de vender apenas uma peça de roupa de cada tamanho. A loja de arte e decoração promove uma venda especial de peças fora de catálogo, e se você acha que é sua única chance de conseguir uma, tratará de comprá-la naquela oportunidade.

Isso tem a ver com oferta e procura. Se você fizer com que o suprimento pareça restrito, a demanda será maior. Por que certas pessoas gastam muito dinheiro em carros antigos? Porque eles não serão mais produzidos. O que é mais atraente: uma prateleira abarrotada de caixas de biscoitos ou uma que exiba apenas uma ou duas, dando a ideia de que todos já foram vendidos? Você já procurou saber quanto podem custar livros esgotados? Já vi alguns oferecidos por até dez vezes mais do que seu preço de lançamento. Por quê? Porque os volumes existentes são escassos.

Há alguns anos, foram lançados os brinquedos FurReal.[1] Os estoques, nas lojas, se revelaram muito pequenos para a superdemanda, pois eram procurados por

---

1. Bichinhos como os de pelúcia, mas com um revestimento que imitava a pele do animal verdadeiro. (N. T.)

crianças e pais de todas as partes. Era época de férias de inverno, e eu me vi dando lances desesperados no *site* eBay para conseguir um daqueles, evitando que minha filha ficasse desapontada por não receber o que tinha pedido ao Papai Noel. O preço unitário normal, no varejo, era de cerca 25 dólares, e quando abriram o leilão, o primeiro lance foi de 20 dólares. Esperei pacientemente, e fiz meu lance no último minuto, para obter o melhor preço possível. A cada segundo eu apertava a tecla "atualizar", para acompanhar o valor dos lances que estavam sendo dados. Noventa segundos... apertei a tecla "atualizar". Setenta segundos... apertei a tecla "atualizar". Cinquenta segundos... apertei a tecla "atualizar". Quarenta segundos...VAMOS LÁ! Meu lance foi mais alto, e sorri, pensando que tinha conseguido um excelente negócio. Então, apertei a tecla "atualizar" e recebi a mensagem: "Seu lance não é mais o mais alto". O quê? Dei outro lance. Trinta segundos... apertei a tecla "atualizar". Enfim, recebi a mensagem: "Seu lance é o maior". Ufa! Atualizei. Nova mensagem: "Seu lance não é mais o mais alto". O quê? Refiz o lance nos últimos seis segundos, com um valor que tenho até vergonha de declarar aqui: 110 dólares! Por fim, consegui arrematar o lote. Eu "ganhei" um produto de 25 dólares por uma quantia quatro vezes maior.

Meu cérebro tinha funcionado de maneira frenética. Era como se não houve mais nenhum FurReal em todo o planeta! Naturalmente, o olhar de minha filha valeu tanto quanto — ou quase — os dois dias que ela brincou com aquilo. Bem, creio que mais ou menos 60 dólares por dia não é lá muito ruim quando se vive em um mundo de lunáticos.

Naquele dia, aprendi uma importante lição sobre mim mesma, e você já deve saber qual é o final dessa história. Alguns dias depois do Natal, as lojas reabasteceram seus estoques e as pessoas inteligentes compraram FurReals por 25 dólares. Muitos de vocês talvez possam relatar o mesmo tipo de passagem, com brinquedos diferentes — lançamentos como o Lego Star Wars, por exemplo.

A lição: quando quiser aumentar o valor, limite o estoque. A mesma coisa vale para você. Não esteja sempre disponível e perceberá que seu valor aumentará. Cerque-se de uma aura de mistério. Por que você está sempre tão ocupado? Deve ser muito social e popular. Você será mais procurado quando não estiver sempre disponível para sair por aí.

Eu tinha uma conhecida que passava dias inteiros andando por *shoppings centers* e sentando-se em áreas de alimentação apenas para dar a impressão de que tinha coisas muito melhores a fazer do que ficar em casa. E sabe de uma coisa? Funcio-

nava. As pessoas sempre comentavam como ela era social. Mas eu sabia que ela podia ser facilmente encontrada no McDonald's.

No trabalho, você também deve limitar sua disponibilidade. Assim, e como é uma pessoa importante, você está dizendo aos outros não verbalmente, mas de maneira velada: "eu tenho compromissos".

*Mais* não é necessariamente *melhor*. Assim como você limita sua disponibilidade, pode também restringir as escolhas que oferece a seu alvo. Se as pessoas tiverem muitas opções, pode ser difícil levá-las ao *sim* ou até mesmo ao *talvez*. Em meio a tantas opções, elas se desligam, e o desejo de dizer *sim* não será mais forte que o de se livrar da confusão de muitas alternativas.

Sheena S. Iyengar, da Universidade de Columbia, e Mark R. Lepper, da Universidade de Stanford University, realizaram experiências para verificar como as pessoas reagem a muita quantidade de uma coisa boa. Um desses testes revelava que compradores estão mais propensos a comprar geleias exóticas e chocolates sofisticados se puderem escolher entre seis opções e não entre 24. Quando a vitrine de um mercado de luxo exibe 24 opções, o índice de compra é de apenas 3%; já quando exibe seis itens, o índice de compra sobe para 30%. A única variável foi o número de escolha. Os clientes disseram que se sentem mais satisfeitos com suas aquisições quando as escolhas são restritas.

## Acrescente um chamariz

Se a sua cliente estiver tentando escolher entre um casaco e uma blusa, ela talvez não compre se não se decidir. Apresente um chamariz para ajudá-la a resolver o que realmente quer.

Outra pesquisa mostra que a decisão se torna mais simples quando um consumidor tem uma terceira opção, menos atraente. Estudo realizado por Akshay Rao, professor da Faculdade Carlson de Marketing, da Universidade de Minnesota, revelou que, em caso de indecisão do cliente, se o vendedor levá-lo a considerar um segundo e menos desejável produto, poderá ajudá-lo a resolver o dilema. O item menos interessante fará o papel de isca, tornando o produto anterior ainda mais agradável. "De certa forma, é bem simples", disse Rao. "Quando o consumidor é confrontado com uma escolha, a presença de uma opção relativamente

desinteressante melhora a possibilidade de que ele se incline para o semelhante, porém melhor."

De fato, voluntários consentiram em ter o cérebro escaneado enquanto faziam escolhas. Rao e seu coautor, William Hedgcock, explicaram que a presença do extra aumentou a preferência pelas melhores opções. O escaneamento mostrou que, quando os pesquisados tinham de escolher entre dois itens igualmente preferidos, tendiam a irritar-se pela dificuldade de decidir-se por um ou por outro. A oferta de um terceiro tornava o processo mais fácil e relativamente mais prazeroso. "Quando três opções eram consideradas", afirmou Rao, "nossos compradores apresentavam uma redução na ativação da amígdala, uma área do cérebro associada a emoções negativas."

"Há algumas implicações práticas desta pesquisa. Alternativas irrelevantes são encontradas rotineiramente em diferentes cenários, como sites de viagens, operadoras de banda larga, planos de telefonia celular e até assinaturas de jornais. Nesses mercados, o acréscimo de opções irrelevantes é uma estratégia que poderia reduzir a emoção negativa."

## Eleve as expectativas

Suponha que você está desfrutando um jantar muito caro em um restaurante, e o vinho seja um *cabernet sauvignon* da Califónia, tão delicioso quanto a refeição. As pessoas da mesa ao lado estão bebendo um *cabernet* de Dakota do Norte, mas não parecem muito satisfeitas. Sua experiência, com certeza, é muito superior à delas. Na verdade, porém, você está bebendo o mesmo vinho que elas, suas expectativas fazem com que o sabor seja melhor.

Foi isso o que aconteceu quando a Universidade de Cornell fez um estudo para saber se a mudança do rótulo de uma garrafa de vinho alteraria a opinião dos comensais. De fato, alterou.

No restaurante Spice Box, em Urbana, Illinois, 41 clientes receberam, de graça, uma taça de vinho *cabernet sauvignon*, acompanhando sua refeição de inspiração francesa, que custava 24 dólares. Metade das garrafas tinha rótulo do vinhedo Noah, da Califórnia, e a outra metade tinha rótulo do vinhedo Noah, de Dakota do Norte. Na realidade, todas as garrafas eram de um vinho bem barato,

que pode ser encontrado em supermercados por menos de dois dólares a garrafa, e por isso mesmo tem o apelido de “trago de dois dólares”.

Aqueles que pensavam estar bebendo um vinho californiano classificaram o “trago de dois dólares” como melhor do que os que degustavam o de Dakota. Da mesma forma, o primeiro grupo considerou a comida melhor que o segundo grupo. Além disso, consumiram 11% a mais da comida e estavam mais inclinados a fazer reservas, para retornar ao restaurante.

O que você espera é o que consegue. Espere um vinho de sabor semelhante ao do vale Napa e o que vier não o desapontará. Espere degustar um vinho ruim e assim será.

Seja diante de um sapato criado por um *designer* ou de um automóvel de luxo, nossas expectativas se elevam quando nos dizem que estamos tendo o que há de melhor.

## Apresente primeiro o bilhete maior

Eu testemunhei esta dinâmica em primeira mão, quando acompanhei uma amiga a uma ida ao *shopping*. Ela foi comprar um terno para o marido, e o vendedor fez um trabalho tão bom ao descrever as qualidades de um dos que ela pegou para ver que, sem mais nem menos, ela disse que o levaria. Ambas ficamos chocadas com isso, porque aquele terno ia custar o dobro do que ela havia estimado gastar.

Mas o vendedor ainda não havia acabado! (Reconhecia uma oportunidade, quando estava diante de uma!) Quando minha amiga lhe apresentou o cartão de crédito, ele disse:

— Seu marido vai precisar de uma gravata. Esta aqui normalmente custa 81 dólares, mas porque você está comprando o terno, pode levá-la por 65.

E depois de já ter solapado seu orçamento, minha amiga mordeu a isca outra vez. O que eram míseros 65 dólares depois do que ela havia pago pelo terno? Pois bem, o preço do terno fez com que ela nem se desse conta de que o da gravata era bem mais alto do que normalmente pagaria por uma.

Da mesma maneira que uma pessoa que quer parecer mais magra fica perto de uma gorda, o preço de um item mais barato parece menor ainda quando comparado ao de um exorbitante.

Se você alguma vez já comprou um carro, sabe como é fácil ser conduzido a dizer *sim* para acessórios como bancos e espelhos climatizados, pneus sofisticados e

aquele som extraordinário que custa apenas 2 mil dólares. *Apenas* é a palavra que funciona nessa ocasião, e fica sendo "*apenas* 2 mil", porque você já estará gastando cerca de 50 mil no carro.

Depois de lhe vender um *laptop*, um telefone sem fio ou uma câmera, o vendedor pergunta: "Você precisa de baterias?" Por certo, você precisará, e qualquer que seja o preço que ele lhe peça pelas baterias, este lhe parecerá bem razoável depois de tudo o que estará gastando.

Isso funciona também no mundo da comida rápida. Você pede um *cheesburguer* e batatas fritas e a pessoa que está pegando o pedido pergunta: "Quer uma porção extra de batatas? Vai lhe custar só alguns centavos a mais". Quando o preço menor é introduzido no maior, a resposta quase sempre é *sim*.

## Compare dois extremos

Quando compara dois extremos, seu alvo *sim* ficará satisfeito com o meio (o ponto de equilíbrio entre os dois), e era isso mesmo o que você pretendia. Observe como funciona.

Quando meu marido e eu estávamos procurando por nossa primeira casa, demos ao agente imobiliário uma ideia exata do que tínhamos em mente. Queríamos uma casa com cômodos espaçosos, piscina, condicionador de ar central, lareira e um grande quintal. Peter, o corretor, levou-nos para ver algumas. Sabia que a primeira casa que nos mostrou estava 25 mil dólares acima de nosso limite máximo de compra. Era simplesmente incrível, mas ele sabia que não era para nós, mesmo que o proprietário concordasse em baixar um pouco o preço. Então, levou-nos para conhecer outra casa, que se ajustava perfeitamente à nossa estimativa de investimento, mas ficava em uma rua movimentada, cujo barulho percebemos assim que estacionamos em frente à casa. E quando entramos, era pior. Havia roupas sujas pelo chão. Quanto à piscina, realmente havia uma, mas parecia não ver água há muito tempo. Os quartos eram pouco maiores que *closets*, e não havia lareira.

— Você está brincando — perguntei. — Isso é tudo que nosso orçamento pode comprar?

— Sabe... — ele respondeu — há uma casa que eu não vi ainda. Penso que entrou ontem em nossa relação, e acredito que o preço esteja de acordo com o que procuram. Vamos dar uma olhada.

Quando chegamos, vimos logo de cara um belo gramado e duas imensas árvores. O quintal era como uma praça, que dava para um beco sem saída. A piscina resplandecia, e um par de boias se movimentavam à deriva na superfície. Os quartos estavam impecavelmente limpos. No fundo do quintal, havia uma árvore em cujo o tronco o casal de proprietários havia gravado "Bob ama Sue" dentro de um coração.

— Olhe isso — disse Peter. — Uma declaração de amor. O marido realmente nos disse que esta tinha sido a primeira casa deles, mas que agora estavam se mudando para Virgínia... Queriam ficar perto dos filhos, que, por sinal, haviam crescido naquela casa.

Bem, o que você acha que aconteceu em seguida? Assinamos na linha pontilhada naquele mesmo dia.

Depois, descobri que as duas primeiras casas que Peter nos mostrou não faziam parte de sua lista, de modo que, se tivéssemos comprado, sua comissão seria menor, pois teria de dividi-la com outro corretor. Descobri, também, que a casa que compramos estava na relação dele e, portanto, ele ganhou mais com a venda. O imóvel estava disponível no mercado há sete meses. Pelo que vimos, Peter era um vendedor muito criativo. Kenny e eu nos apaixonamos pela história que nos contou e mal podíamos esperar para dizer *sim*.

Felizmente, amamos a casa e mudamos tão logo a negociação se concluiu.

Qual foi a tática de Peter? Comparação. Ele nos mostrou uma casa fora do nosso alcance, outra que podíamos pagar, mas que era um lixo, e, então, apresentou-nos a *nossa casa*, cujo preço era o mesmo preço do pardieiro. É sempre bom ter uma opção ruim, uma melhor e outra inacessível.

## Transforme sua afirmação em pergunta

— Então, você vai ficar até mais tarde esta noite, para me ajudar a terminar esse relatório, certo?

Esta é uma tática verbal muito poderosa para ajudá-lo quando estiver tentando obter um consentimento. Basta acrescentar uma interrogação ao final da declaração. O efeito é semelhante ao do uso do *porque*, pois as pessoas nem se dão conta da razão pela qual estão respondendo.

Em um estudo realizado para saber se a campanha por busca de doadores de sangue poderia ser incrementada mediante uma simples alteração nas chamadas telefônicas, a mensagem do telemarketing foi alterada, para incluir uma pergunta. Então, após o texto habitual, o operador dizia: “Muito bem, esperamos ver você lá, o.k.?”. E, em seguida, fazia uma pausa à espera de resposta. Constatou-se que a taxa de retorno positivo subiu de 62% para 81%. A simples afirmação verbal fez com que o nível de concordância com a proposta do operador crescesse em 20%.

## Faça-os pensar que a ideia é deles

As pessoas adoram pensar que estão oferecendo ideias brilhantes. Você já viu o filme *Casamento grego*? Lembra-se de quando a tia e a mãe da personagem principal, Toula, levam o pai dela a acreditar que a ideia de a filha trabalhar na agência de viagens tinha sido dele? Para ajudar alguém a tomar uma decisão, você pode acelerar o processo dando um empurrãozinho e levando a pessoa a acreditar que, na verdade, a ideia é dela. Se acreditar que foi a autora da ideia ou quem a propôs, a pessoa facilmente dirá sim — afinal, se havia pensado tal coisa, certamente deveria ser uma ótima coisa. Isso amplia significativamente sua chance de obter um *sim*.

## Conquiste a confiança e evite o remorso do comprador

Se você já viu alguma propaganda de produtos L’Oréal para os cabelos, deve se lembrar do *slogan*: “L’Oréal: porque você merece”. Essa tática não apenas elimina a chamada “resposta negativa”, como também evita o remorso do comprador ao encontrar produtos similares muito mais baratos no mercado. Obviamente, também sugere a existência de um valor maior.

Você vai comprar um carro e já tem uma ideia quase formada do que quer. Então, o vendedor lhe diz:

— Antes que você feche negócio, tenho de alertá-lo de que o este branco vai deixar a poeira acumulada mais visível. Você terá de lavar o carro toda semana.

Veja, ele não está tentando fazer com que você desista da compra, mas oferecendo um argumento em seu próprio interesse, pois tal atitude faz com que pareça

mais confiável. Além disso, evita que você sinta remorso cada vez que vir seu carro novo sujo, afinal, o vendedor bem que avisou!

A mesma técnica usada na concessionária também funciona no tribunal. Quando um advogado menciona um ponto fraco em um caso, antes que o promotor tenha a chance de apontá-la, os jurados consideram-no mais digno de confiança e passam a vê-lo de maneira mais favorável em razão de sua evidente honestidade. Aponte um defeito primeiro e ganhe credibilidade. Aponte uma ligeira falha, e as pessoas imaginarão que você não tem falhas maiores.

## Faça com que a pessoa toque

Por que é que o toque, quando acontece, faz-nos sentir assim, tão conectados? Como vimos, o toque é um aspecto fundamental da vida. Sem tocarmos nem sermos tocados acabamos perecendo. Uma teoria semelhante, aparentemente se aplica à compra. Se você pretende manter suas reservas a salvo, seja materiais, seja emocionais, cuide muito bem de suas mãos, mantendo-as “guardadas”. O problema é que, quando tocamos, estabelecemos um laço. Estudos divulgados na *Journal of Consumer Research* confirmam a ideia de que, ao tocarmos um objeto, as sensações de propriedade se ampliam. E quando isso ocorre, somos tentados a quebrar o “porquinho” e gastar nossas moedas emocionais ou financeiras.

Se o toque é algo tremendamente positivo, como você pode observar quando vê que aquele bracelete novo em seu braço ou o anel novo resplandecendo em seu dedo, há muitas possibilidades de que você se disponha a pagar por eles mais do que valem. É por isso que as empresas costumam oferecer brindes — elas sabem que, uma vez que põem as mãos em você, é possível que esse vínculo se mantenha. Provadores em lojas de roupas fazem muito mais do que mostrar como aquele pretinho básico ou o jeans bem ajustado ficam em seu corpo, oferecem, também, a chance de você sentir a textura do tecido em sua pele.

Eu tenho insônia, e eventualmente fico vendo esses grandes programas comerciais de tevê enquanto tento dormir. Certa vez, atentei para a propaganda de colchões Tempur-Pedic. Durante meia hora, fui bombardeada por declarações de quão confortável era o produto e pela possibilidade de dormir. Além disso, havia uma oferta adicional de 90 dias para experimentar o produto de graça. E eu, que tinha tão

pouca chance de dormir bem, fiquei fascinada. Quando o comercial terminou, corri para o telefone para encomendar o colchão. Mas, felizmente, meu marido acordou com a minha agitação, na pressa de discar o número, e evitou que o fizesse. Naturalmente, a ofensiva psicológica funcionou bastante, e foi ainda mais efetiva com a oferta do "experimente antes de comprar". As declarações dos usuários me fizeram sentir como seria dormir naquele produto. E, uma vez que estivesse em minha casa, ali permaneceria, pois raramente devolvemos mercadorias que já apalpamos.

Em 2003, a Secretaria de Justiça de Illinois, nos Estados Unidos, alertou os consumidores para se precaverem contra varejistas que encorajavam clientes a pegar objetos ou imaginá-los como seus. Dois autores pesquisaram as razões que estavam por trás da recomendação e perceberam que era válida. Descobriram que o mero toque em um produto aumenta o desejo de possuí-lo, e que isso leva os varejistas a cobrarem mais caro, pois, em geral, somos inclinados a pagar mais por itens que seguramos. Quando o toque é inacessível, como acontece em compras pela internet, imaginar que se tem aquele item expande a sensação de propriedade e a tendência a pagar mais por aquilo.

Esse estudo pode explicar a conexão entre o toque e o impulso de comprar. Encorajar o toque em uma loja de varejo aumenta a sensação de propriedade e influencia o cliente a pagar mais.

| **PALAVRAS DE PODER**<br>*Palavras que devem ser usadas* | | |
|---|---|---|
| Acalmar | Desculpe | Grato(a) |
| Agora | Dinheiro | Investimento |
| Alegria | Disparar | Lucro |
| Alta performance | Divertido | Luxo |
| Amor | Domínio | Merecimento |
| Benefício | Entusiasmo | Não faça |
| Complementar | Excitante | Orgulho |
| Confiança | Fácil | Poderoso |
| Conforto | Felicidade | Por favor |
| Descoberta | Garantia | Prova |

| | | |
|---|---|---|
| Provocação | Salvar | Valor |
| Realizar | Saúde | Verdadeiro |
| Resultados | Solução | Vital |
| Saboroso | Triunfante | Você |

| *Palavras que devem ser evitadas* | | |
|---|---|---|
| Abro mão | Impossível | Restrição |
| Chateado(a) | Limitado(a) | Ridículo |
| Depressão | Louco(a) | Sozinho(a) |
| Dificuldade | Não posso | Tentativa |
| Doente | Não quero | Triste |
| Gordo(a) | Ódio | |
| Humor | Perda | |

## Culpa: a grade motivação

Temos um talento natural para nos sentirmos culpados. Mães vivem culpando os filhos por qualquer coisa, todo mundo sabe disso. Minha mãe faz isso muito bem, e sua mãe também deve fazê-lo, e presumo que isso se espalhe por toda a linha familiar. E os grandes acusadores, como fazem? Eles manipulam você, trabalhando negativamente suas emoções.

Quando alguém está vivendo uma determinada situação e passa do racional para o emocional, a coisa caminha para um impasse. As emoções são poderosas armas de manipulação, e quando um indivíduo percebe que talvez não seja capaz de marcar pontos pela lógica, rapidamente recorrerá aos sentimentos, porque sabe que há numerosas cordas que ele tem habilidade em puxar. As pessoas tendem a trabalhar com o medo e a intimidação ou com nossos desejos de sermos necessários, reconhecidos e amados.

Quase todas as escolhas que fazemos são baseadas em emoção. Atuamos nessa esfera e depois tentamos voltar à lógica. Para influenciar alguém, temos de levar a pessoa a um estado de estimulação emocional. Sempre que possível, temos de nos manter serenos enquanto provocamos emoções nos outros.

— Mãe, você precisa de alguma coisa antes que eu saia — minha filha pergunta.

— Não — suspiro. — Estou bem, pode ir.

Isso a motivaria a pensar no que fazer para diminuir a minha carga e eu me sentiria aliviada por não ter de tomar a iniciativa de pedir a ela.

A mesma coisa também funciona no escritório. O vice-presidente diz:

— Estamos indo almoçar no Blarney Stone, encontre-nos lá.

— Lamento, não posso. Tenho coisas demais para colocar em dia.

O vice-presidente pensa: “Ela não irá. Se eu conseguisse alguém para ajudá-la, ela poderia terminar mais depressa”. Não estou sugerindo que preciso de ajuda, apenas expliquei porque não posso almoçar e isso faz com que a outra pessoa se sinta responsável por me auxiliar.

## Disponha-se a andar

Ler as pessoas e determinar se estão sendo sinceras faz com que fiquemos no comando. Uma maneira fácil de fazer isso é colocar-se na posição do outro. Por exemplo: recentemente fui comprar um carro. Sabia que queria um, sabia que existem muitos lugares para fazê-lo e não se tratava de uma providência urgente. Em outras palavras, minha situação era confortável, porque eu não estava desesperada. De cada loja que entrasse, poderia facilmente ir embora senão encontrasse o negócio que desejava.

Em uma delas, o vendedor fez uma apresentação entusiasmada, e começou a com a lengalenga do preço, dizendo que não podia baixar mais. Dei-me conta imediatamente de que não tinha gostado dele (este é assunto para outro livro), então, um pouco desapontada por ter perdido tempo ali, eu disse:

— Ok, muito obrigada. Vou pensar a respeito.

Ponto. Virei a mesa sem dar nenhuma indicação de que estava interessada, e ele veio correndo atrás de mim.

— Bem, sabe... esta venda especial vai se estender pelo dia inteiro, e aposto que se eu falar com meu gerente posso conseguir algum desconto — disse isso piscando bastante. — Se você me der seu número de telefone, posso chamá-la mais tarde para... — e blábláblá. — Você não vai encontrar outra concessionária que lhe ofereça... — e blábláblá de novo.

O que aconteceu, nesse caso? Ele não foi sincero e eu estava ansiosa para ir embora, que é o que qualquer pessoa deve fazer quando não está interessada: ir embora. Indivíduos ansiosos e pegajosos acham que você não é peça fundamental do quebra-cabeças. E isso o conduz a quê? À porta da rua! Da próxima vez que se envolver em uma negociação, converse, mas se disponha a tomar seu rumo, caso seja necessário.

### PERGUNTE À TONYA

**PERGUNTA:** Sei que a propaganda é poderosa, mas pode mesmo me fazer comprar, inconscientemente, uma marca de café após outra?

**RESPOSTA:** Vou ser curta e grossa a respeito disso. Pode, sim! Frequentemente vemos uma marca, mas ela não é captada pelo radar de nossa consciência, porque somos muito bombardeados pelas propagandas. Você está na cidade em um dia quente de sol e passa um ônibus com a imagem de uma marca de água, Fiji. Poucos minutos depois, você vai comprar uma garrafa de água e se pega pensando: “Veja, a Fiji parece muito convidativa”. Conscientemente, você sabe o motivo? Não, de jeito nenhum. Será que você se lembra sequer de que viu a marca no ônibus? Não, absolutamente. Mas você pega um atalho mental e toma a decisão no piloto automático. Substitua o café pela água e você chega lá. Felizmente, a capacidade de usar as técnicas de persuasão subconscientes não é privativa dos anunciantes — você também pode usá-la!

### SINAIS DELE/SINAIS DELA
*Perdendo para a beleza*

Um estudo divulgado pelo *Journal of Experimental Social Psychology* mediu a função cerebral de 40 estudantes heterossexuais voluntários. A ideia do trabalho foi de um cientista que, de impressionado com uma linda mulher que conhecera, não hesitou em dar-lhe seu endereço quando ela perguntou onde ele morava! Temporariamente, ele perdeu a cabeça.

Pediu-se aos participantes que se submetessem a um teste comum de memória, durante o qual lhes foi mostrada uma série de cartas e pedido que dissessem rapidamente se cada uma era semelhante à anterior. Então, eles passaram alguns minutos falando tanto com um homem quanto com uma mulher atraente e, depois, repetiram o teste. Os pesquisadores descobriram que mesmo alguns minutos com uma mulher sedutora foram suficientes para fazer com que os estudantes se tornassem mais lentos e menos precisos no teste. Quanto mais atraentes fossem as mulheres, piores os resultados.

Então, pediram a estudantes do sexo feminino que fizessem o mesmo teste, mas conversando com homens bonitos. Os resultados, nesse caso, não foram afetados. Psicólogos defendem a teoria de que o processo evolutivo programou os homens para ver as mulheres, antes de mais, nada como potenciais parceiras. Temporariamente, eles se concentram em impressioná-las, depois, tornam-se incapazes de se concentrar em suas tarefas.

VINTE E DOIS

# Magnetismo

## *O que é e como consegui-lo*

*Você pode agredir as pessoas com palavras.*

F. SCOTT FITZGERALD

Em essência, o magnetismo *é* o *fator sim.* Algumas pessoas nascem com ele, mas a maioria, até mesmo as consideradas naturalmente carismáticas, têm de desenvolvê-lo. O magnetismo faz com que sejamos aquela pessoa que, a princípio, todos notam; em seguida, admiram; e por fim, confiam. Você pode construí-lo usando o Plano de 21 Dias. O objetivo desse plano é criar novos caminhos neurais tanto em si como em seu alvo *sim*, por meio das técnicas que discutimos ao longo deste livro. Elas logo se tornarão sua segunda natureza.

## I × V × P > R = Mudança

Richard Beckhard e David Gleicher[1] desenvolveram a fórmula “I × V ’ P > R” [2] como um modelo para a mudança organizacional nas empresas. Eles afirmaram que três fatores devem estar presentes para que a transformação ocorra, quais sejam: *insatisfação* com a realidade atual, *visão* do que é possível, e *primeiros passos* concretos para alcançar essa perspectiva. Segundo eles, se o resultado desses fatores for maior que a *resistência*, a mudança é possível. O mesmo se aplica a você, desde que haja disposição para mudança. Primeiro, você tem de querer sair da situação atual. Em seguida, necessita avaliar o que é possível fazer nesse sentido, visualizando o tipo de vida que pretende ter. Finalmente, precisa dar os primeiros passos concretos em direção ao que visualizou, movimento por movimento, até a total implementação do Plano de 21 dias e seguir adiante. Ao fazê-lo, se o resultado de suas ações for maior do que qualquer resistência interna ou externa, você será capaz de mudar. Veja: não estou lhe oferecendo soluções imediatas, mas permanentes.

## Os quatro estágios da competência: de crescer para saber

Acredita-se que o conceito dos quatro estágios de aprendizado foi criado nos anos 1970, e seu desenvolvimento é atribuído a Noel Burch, da consultoria Gordon Training International. Acredito que seja útil relembrar essas etapas sempre que trabalho com uma nova meta. Consciente de que aprender coisas novas é parte de um processo, eu me mantenho focada e dedicada.

No primeiro estágio — *incompetência inconsciente* — não entendemos nem sabemos como fazer alguma coisa, não reconhecemos o déficit de competência e, portanto, não desejamos compensá-lo. No segundo estágio — *incompetência consciente* — reconhecemos que existe um déficit de conhecimento, mas ainda não sabemos como superá-lo. No terceiro estágio — *competência consciente* — já existe a

1. Richard Beckhard é considerado pioneiro em desenvolvimento organizacional e David Gleicher é pesquisador e parceiro de Beckhard no desenvolvimento da fórmula. (N. T.)

2. A fórmula original é D ’ V ’ F> R, onde D=Dissatisfaction, V=Vision, F=First (steeps) e R=Resistance. (N. T.)

compreensão ou o conhecimento de como fazer determinada coisa, no entanto, chegar à competência requer um grande esforço de atenção e foco. Finalmente, chegamos ao quarto estágio — *competência inconsciente* — nesse estágio, já praticamos tanto determinada capacidade que ela se torna nossa segunda natureza e pode ser usada facilmente, é o tipo de coisa que, como se diz, "fazemos de olhos fechados". E dependendo de como e quando aquilo foi aprendido, talvez estejamos aptos a ensinar essa competência aos outros.

Novamente, descobrir e comunicar seu próprio Alfa é um processo de expansão do conhecimento. Você vivenciará os estágios, tornando-se mais competente, até que um dia as técnicas do livro se tornem naturais para você. Simplesmente, entram em ação. Pense a respeito da primeira vez que usou um computador. Você era muito jovem ou mais velho? Não importa, pois, certamente, seus dedos se movimentavam com insegurança sobre o teclado. O uso constante, porém, fez com que se criassem em você caminhos neurais, ou seja, você aprendeu uma nova habilidade. E como continuou exercitando essa habilidade, em algum momento você acabou por desenvolver uma competência inconsciente. Você não tem mais de ficar xeretando com o mouse ou pensando para que serve a tecla *shift* — você, simplesmente, sabe!

Então, ao trabalhar na implementação das competências que aprendeu neste livro, lembre-se de que são apenas parte do objetivo final, que é construir uma daquelas personalidades naturalmente carismáticas e magnéticas — o trabalho duro consiste em fazer com que você seja muito melhor!

Penso que é importante ser específica a respeito de um detalhe, que chamo de *plano focado de metas* ou PFM. Algumas pessoas leem um livro como este ou fazem um curso e se apressam em praticar as novas atitudes e técnicas simplesmente porque podem. Sem um PFM, você até pode conseguir aquele *sim*, mas tem certeza de que será para algo que realmente quer? Será que esse *sim* o levará ao ponto em que deseja chegar ou você estará apenas se movimentando a esmo, conseguindo *sim* para algo de que, na verdade, não precisa? Você tem de decidir, antes de mais nada, que resultados deseja obter. O que você quer de seu alvo *sim*? Como isso o ajudará a chegar ao próximo objetivo? Defina antes os resultados que pretende ter e, então, faça o caminho inverso para chegar a eles.

## Avalie

Há quem chame essa etapa de calibração, ou seja, a maneira de entrar em sintonia com a outra pessoa. A avaliação, que acontece só depois de você ter mergulhado no PFM, consiste em três etapas.

- A primeira etapa é a *afirmação mental* sobre o seu alvo *sim*, algo como uma base emocional. Por exemplo: o vendedor da loja de móveis que mencionei antes estava sendo condescendente ou dominante?
- A segunda etapa é a *avaliação do enquadramento*. Nossos enquadramentos mudam todo o tempo, de modo que é preciso avaliar qual é a perspectiva de nosso alvo *sim* neste exato minuto, nesta interação. No caso do vendedor de móveis, ele queria fazer a cliente sentir que ele estava cuidando dela, quando, na verdade, isso não estava acontecendo (pelo menos, não aconteceu até que ela deu a volta por cima).
- A terceira etapa é a *resolução*. Com base no que sabe sobre a pessoa da qual quer obter um *sim* e de seu enquadramento, você resolve seguir adiante — você deduz o que precisa captar dela, para alcançar seu objetivo.

Quanto mais praticar seu plano de jogo, mais fortes os caminhos neurais se tornarão, e, mesmo quando você duvidar de si, será mais fácil aproveitar as ferramentas para o *sim*.

## Ouça

Muitas conversas são afetadas pelo fenômeno *eu*-pressiono. Tendemos a pensar que podemos levar vantagem sobre todo mundo. Há uma razão para que tenhamos duas orelhas e uma boca, e é justamente para que possamos ouvir mais do que falar.

As pessoas adoram ser consideradas fascinantes. Muitas são extraordinariamente egocêntricas, amam ser o centro das atenções e ficar papagaiando sobre si mesmas. Desse modo, a maneira mais rápida de chegar ao seu coração é manifestar interesse por elas. Gastar horas e horas tentando convencê-las de que você é uma pessoa maravilhosa não adiantará muito, mas demonstrar como elas são interessantes fará com que se tornem calorosas.

Desde que consiga fazer as pessoas se sentirem bem em sua companhia, elas sentirão que têm afinidade com você. Por isso é tão importante expressar felicidade e confiança, pois, quando o faz, seu brilho se reflete também sobre os demais, e seu charme se torna contagioso.

## Demonstre autocontrole

Demonstrar um certo grau de autocontrole é um dos componentes do magnetismo. Se ganhasse um grande bônus, você colocaria o dinheiro na poupança ou faria um cruzeiro? No restaurante, você deixa de comer a sobremesa para não ter de fazer o dobro de esforço na academia de ginástica? As oportunidades existem. Se você puder adiar determinada satisfação e controlar seu impulso, terá mais sucesso em todas as áreas da vida.

Em um estudo com crianças da creche-escola Bing, da Universidade de Stanford, nos anos 1960, o professor Walter Mischel liderou uma experiência sobre gratificação retardada. As crianças foram avisadas de que poderiam tocar uma campainha e obter um *marshmallow* quando fizesse mais ou menos 15 minutos que o professor tivesse saído da sala, ou poderiam esperar que ele retornasse para, então, receber dois *marshmallows*.

Em 1981, Mischel começou a analisar os resultados daquela pesquisa e deu continuidade à experiência, acompanhando aquelas crianças até que atingissem a idade adulta. Então, constatou que aquelas que haviam tocado o sino mais rapidamente pareciam mais propensas a ter problemas de comportamento. De acordo com o estudo, elas ficaram 210 pontos abaixo das que esperaram, revelaram dificuldades em manter amizades, eram mais perturbadas e menos incisivas e confiantes. E essa falta de controle do impulso as acompanhou ao longo da vida, resultando em casamentos menos gratificantes e baixa satisfação no trabalho. Por outro lado, aquelas que foram capazes de retardar a gratificação, esperando para receber os dois *marshmallows,* tenderam a se tornar adultos mais saudáveis, positivos e bem-sucedidos, com rendimentos elevados e automotivação.[1]

---

1. LEHRER, Jonah. "Don't! The Secret of Self-control". *New Yorker,* 18 de maio de 2009. Disponível em: http://www.newyorker.com/reporting/2009/05/18/090518fa_fact_lehrer.)

Independentemente de como você se sinta a respeito de *marshmallows*, assegure-se de demonstrar autocontrole na vida.

## Saia de sua zona de conforto

Você não pode tentar o espelhamento com alguém, efetivamente, até que entenda e respeite a si mesmo. Lembre-se disso, e escreva para não esquecer: a zona de conforto é seu castigo. Ela limita e impede seu crescimento, essa é a verdade. Sua zona de conforto é o que você é agora, é a maneira como costuma interagir com os demais. Para mudar sua vida e a maneira como você se relaciona, é preciso ter disposição para sair fora da caixa.

Em geral, as pessoas perguntam: "Mas eu *tenho* de fazer isso?". Sei bem o que querem dizer, pois a zona de conforto é tudo a que se acostumaram. É o que fazem, é onde vivem. Lembro-me de inúmeras reuniões em empresas (talvez você também faça isso) em que indivíduos Beta saíam correndo para fazer o que os Alfa lhes pediam.

Seu primeiro passo é tomar a iniciativa. Se você não sair de sua zona de conforto, não crescerá. Concentre-se nas pequenas táticas a seguir, para que se sinta melhor.

Permaneça em pé, com a postura ereta. Funciona.

Tente olhar para si como uma pessoa boa. Mesmo que não se sinta verdadeiramente feliz neste momento, sorria interiormente. Você tem de fazer isso, se quiser se sentir melhor. Seja seu próprio Alfa.

Reveja todas as suas características positivas. As pessoas bem-sucedidas, aquelas que atraem os outros, não se concentram no que lhes acontece de ruim. Se cometem um erro, reconhecem (talvez até se castiguem por breves instantes, mas, em seguida, se perdoam) e seguem em frente, certas de que até os erros são oportunidades de crescimento.

Lembre-se de que tem de avançar continuamente. Abandone o que já sabe, para expandir-se.

Para algumas pessoas, sair da zona de conforto pode ser tão simples quanto vencer a timidez. Se isso se aplica a você, vá agora mesmo até outra pessoa e comece uma conversa. No trabalho, deixe de ser aquela pessoa silenciosa, que não se manifesta. Abandone o confortável papel de Beta, forme uma opinião sobre algo e declare-a diante do grupo. Expresse-a em palavras e gestos. Então, estará em condições de fazer espelhamento e conduzir os outros.

*Hillary Clinton em campanha, em Ohio*

Você sabe por quê? Porque o primeiro passo para obter o *sim* de qualquer outra pessoa é dizer *sim* a você!

Em março de 2008, participei do programa *America's Newsroom*, da Fox News. O coapresentador Bill Hemmer pediu-me para comentar algumas imagens de Hillary Clinton bebendo cerveja no avião de campanha. Perguntou-me se era "um momento honesto ou um momento de frivolidade".

Não vi nada de especial no gesto, porque, algumas vezes, uma cerveja é só uma cerveja, e a maneira como você faz isso é banal. Fiz o possível para mostrar como a atitude era insignificante.

— Olhe, a única coisa que estranhei é que ela está segurando a cerveja com a mãe esquerda, sendo que é destra — eu disse. — E se você pensar sobre como normalmente tomaria um trago, é difícil que o faça com sua mão não dominante, a menos que tenha uma razão para fazer isso.

— Bem, e qual poderia ser essa razão? — Hemmer perguntou.

— Qualquer coisa — respondi. — Talvez ela estivesse segurando esse copo sem um motivo determinado. Talvez quisesse apenas dar a impressão de estar leve e solta.

Aparentemente, este comentário inócuo foi considerado uma crítica pesada, como se eu estivesse "sacaneando" a senhora Clinton. Alguns dias depois, a produtora de outro programa me ligou.

— Parabéns — ela disse, muito entusiasmada. — Eu a vi na noite passada. Você conseguiu!

— Consegui o quê? — perguntei. — Eu não estava no ar ontem à noite.

— Meu deus, você ainda não sabe?

— Não sei o quê?

— Você estava no canal MSNBC ontem à noite.

— Não, eu não estava — insisti. — Você está me confundindo com outra pessoa.

— Tonya — ela continuou —, Keit Olbermann disse que você era uma das piores pessoas do mundo.

Eu conheço o estilo daquele programa, de modo que a primeira coisa em que pensei foi em meus filhos: o que iriam pensar, sua mãe sendo considerada uma das piores pessoas do mundo?! Meu estômago revirou e quase perdi a direção, por um triz não sai da estrada.

Aquilo exigia uma breve conversa comigo mesma. Quando você se expõe, tem de aceitar o bom e o ruim. Foi uma conversa difícil, mas cheguei à conclusão de que, se eu me dava o direito de emitir opinião a respeito dos outros, não poderia me abalar só porque alguém emitiu uma opinião a meu respeito, uma coisa de que não gostei.

Agora, relembrando aquela experiência, sou tentada a dizer que você ganha algo e perde algo, mas, mesmo assim, constrangida, preocupada com meus filhos e humilhada, eu ganhei algo. Na verdade, era a "Pior Pessoa do Mundo", mas, em vez de rejeitar isso, eu tomei a coisa como um presente. Colocou-me em meus pés os mesmos sapatos que eu convidara outras pessoas a usar, mesmo que elas não concordassem com isso. Estava, portanto, em pé de igualdade com elas. Aprendi muito sobre mim mesma, enquanto fiquei ali, ruminando o assunto. Foi uma experiência iluminadora, que me tornou mais forte. Fez com que eu ficasse mais determinada do que nunca a prosseguir em meu caminho de descobertas — minha jornada para encontrar meu próprio Alfa. *Sim*.

## BREVES DICAS DE TONYA

1. Aprenda trechos digeríveis de informação e memorize-os. Tente usar palavras como gatilhos para acessar o pacote completo.
2. Todos nós enfrentamos bloqueios sorrateiros em nosso caminho para o sucesso. Tenha em mente que o que alguns chamam de falhas pode ser considerado experiência.
3. Assuma a responsabilidade por suas ações. Culpar os outros, seja profissional ou pessoalmente, é uma grande evasão.
4. Visualize de maneira positiva. Mentalmente, veja-se conseguindo o emprego, ganhando a pessoa que quer namorar, terminando a maratona, aproveitando o dia.
5. Valorize os gatilhos automáticos no cérebro e aprenda a usá-los a seu favor.
6. Compreenda que sua zona de conforto é seu castigo. Mantenha a abertura para novas experiências.
7. A família é algo maravilhoso, mas não recorra a ela para buscar forças. Você poderá simplesmente ouvir: "Eu bem que avisei".
8. Cerque-se de pessoas que fazem você se sentir bem, não daquelas que o levam para o fundo do poço.
9. Lembre-se de concluir pensamentos negativos com a frase "mas isso não tem importância", porque não tem mesmo, exceto se você acreditar que tem.
10. Termine o que começou.

## E agora?

Em geral, quando presto consultoria sobre comunicação verbal e não verbal, sempre me perguntam:

— Mas, Tonya, como é que vou me lembrar de tudo isso para sempre?

A resposta é simples: tendo uma estratégia. E é o que veremos a seguir. Ninguém passa a usar todas as técnicas da dia para a noite. Nem de uma semana para outra. Eu, certamente, poderia ajudá-lo a enfrentar uma entrevista de emprego ao longo de uma semana, e você se sairia muito bem. Mas se fizesse apenas isso não o ajudaria a estruturar um novo caminho neural, de modo que, em outro compromisso semelhante, talvez você não tivesse êxito. Quando forçamos um resultado, temos exatamente o que merecemos: um conhecimento temporário, que depois se esvai.

Imagine que você parou de fumar. Três semanas depois, conseguiu criar um novo hábito e já não é mais fumante. Lá pela quinta ou sexta semana, porém, você começa a subir pelas paredes — o desejo de fumar continua lá. Como qualquer viciado em recuperação pode atestar, você nunca perde a trilha antiga. Seu desafio, portanto, é fortalecer o novo caminho neural.

O músculo mental não poderá crescer sem que o exercitemos, e é exatamente isso que faremos a seguir.

A oportunidade aguarda todos os que possuem determinação. Às vezes, precisamos de um pouco de ajuda. Tudo bem! O importante é que você aproveite o momento. Então, encare este Plano de 21 Dias. Planeje seu sucesso. Não deixe passar seu momento.

É isso aí! Vinte e um dias para um convincente e criativo novo e próprio Alfa. Siga cada um dos passas do plano — nada de descaso ou dias livres. Aqui, você está construindo hábitos. Este plano é cumulativo, e cada novo dia se ergue sobre o trabalho do dia anterior. Você acordará a cada manhã e fará a tarefa indicada. Embora sempre haja uma nova, o objetivo final é continuar praticando as habilidades anteriores, para garantir que tudo contribuirá para criar hábitos de longo prazo. Os próximos 21 dias vão passar, de qualquer maneira. Usar este plano o aproximará de sua meta, seja ela qual for — um aumento de salário, um encontro romântico, uma venda, um novo cliente...

# O plano de 21 dias

Com certeza, você pode ler este livro e depositá-lo em uma prateleira, junto a todos os que você comprou ao longo dos anos, mas não quero que você faça isso. Agora que sabe que o sucesso, embora não instantâneo, é acessível, minha intenção é que use este livro e este plano para fazer uma mudança verdadeira em sua vida — possivelmente, pela primeira vez.

Por mais tentador que lhe pareça ler todo o plano primeiro, não faça isso. As ações propostas só farão sentido depois que você tiver lido o livro inteiro e for capaz de entender o poder das técnicas verbais e não verbais. Apenas realizar as ações não será suficiente — o livro e o plano só funcionam juntos. Você *leu* o livro inteiro, certo? Então, aqui está o plano!

## Primeira semana

### DIA UM

Para induzir uma mudança, você tem de acreditar que está fazendo uma mudança. A melhor maneira de começar cada dia é com sessões de auto-hipnose. Esse processo de apenas três minutos o ajudará a começar muito bem o dia todos os dias. Veja como.

Grave a sessão de hipnose apresentada no quadro adiante e coloque para rodar, ouvindo suas próprias palavras. Enquanto escuta, você terá vontade de sentar-se ou deitar-se em uma posição confortável, de respirar profundamente, tomando o ar pelas narinas e levando-o ao abdome, que se enche e se expande, e de exalar, fechando os olhos e começando a relaxar.

Relaxe o rosto, sinta a tensão deixando sua testa. Relaxe as pálpebras, as maçãs do rosto e os lábios. Agora, deixe que esse estado confortável chegue ao pescoço e se espalhe

sobre o peito e as costas. Imagine uma sensação gostosa passando pelo estômago. Agora, relaxe os braços e as mãos. Sinta as pernas, os tornozelos e os dedos dos pés tornando-se relaxados e confortáveis. Talvez você perceba algum formigamento nas mãos e nos dedos dos pés, mas não se preocupe, pois é apenas uma maneira de seu corpo informar que o está ouvindo. Agora, faça uma contagem regressiva de dez a um, quando terminar, você estará completamente relaxado enquanto ouve sua voz gravada.

## SUA SEÇÃO PESSOAL DE HIPNOSE

Dez... Nove. Eu começo a relaxar. Oito... sete... seis... cinco... Eu me sinto bem, forte, calmo e focado. Eu aceito cada sugestão de mudança. Quatro... três... dois... um... Eu, agora, reconheço que posso fazer tudo a que me proponho. Eu foco e me torno confiante e seguro. Eu estou mais forte e no controle a cada dia que passa. Eu sinto que vou me tornando positivo e o sentimento começa AGORA. Essas mudanças se tornam mais poderosas a cada dia que passa. A cada dia, elas vão sendo consolidadas em minha vida. Eu sou positivo e confiante em qualquer situação. Eu estou mais saudável e repleto de energia. Eu sinto a força pulsando por todo o meu corpo enquanto vou voltando ao recinto. Um... Dois... Três... Quatro... Cinco... Minha mente está clara e eu estou em paz comigo mesmo. Seis... Sete... Oito... Eu tenho um centro interior de força. Nove... Dez... Cada dia e de todas as maneiras, eu fico melhor e melhor.

## DIA DOIS

### *SORRIA*

Isso é tudo o que você tem de fazer hoje: apenas olhe nos olhos e sorria para todas as pessoas que vir. Será que todas vão sorrir da volta? Surpreendentemente, a maioria vai. Pratique no espelho para tornar seu sorriso o mais largo possível, observando como fica. Em seguida, vá reduzindo a extensão do sorriso até chegar a um tamanho confortável e que não pareça forçado. Quando você, literalmente, sentir o sorriso em seus olhos e ouvidos, estará a caminho da perfeição. Assegure-se de que seu sorriso pareça realmente sincero, que provoque pequenas rugas ao redor dos olhos e uma ligeira elevação das bochechas, mas que não seja tão grande a ponto de expor as gengivas. Agora que você sabe como deve ser o sorriso, pratique no chuveiro, no carro, com estranhos... Faça isso a cada um destes 21 dias e logo sorrir se tornará um hábito.

Quanto mais verdadeiro for seu sorriso, mas favoravelmente você será recebido. O psicólogo Paul Ekman levou um grupo de indivíduos a analisar características de personalidade de pessoas gravadas em vídeo, e constatou que aquelas cujos sorrisos eram genuínos despertaram mais sentimentos positivos do que as que exibiam sorrisos forçados. Mesmo sem saber o por quê, o grupo de estudo avaliou as que sorriam verdadeiramente como mais agradáveis, relaxadas e naturais. *Nós*, no entanto, sabemos o motivo de aquelas pessoas terem despertado

tão bons sentimentos: como sorriam de verdade, provocavam os neurônios-espelho no cérebro dos participantes do teste, de modo que eles também se sentiam genuinamente felizes.

## DIA TRÊS

### *EXPLORE O ESPAÇO*

Este é o Dia da Consciência Espacial. Passe o terceiro dia estudando os espaços e sua relação com eles. Continue a sorrir e a fazer contato visual, mas vá além: envolva também o corpo. Antes de sentar-se de maneira automática no restaurante ou no escritório, decida que tipo de afirmação deseja fazer e sente-se na posição que lhe trará mais poder pessoal. Além disso, pratique usar mais espaço do que de costume. Faça gestos expansivos para se sentir confortável com a ideia de poder e confiança. Note quão perto de outras pessoas você permanece ou senta e anote as reações delas. Você está perto demais ou não suficientemente próximo?

## DIA QUATRO

### *FOCALIZE OS OLHOS*

Permaneça sorrindo e consciente dos espaços. Hoje, porém, quero que você observe quantas vezes as pessoas piscam. Não é preciso fazer como elas, apenas olhe.

Aqui está um exercício para que você saia de sua zona de *des*conforto: sente-se diante de um amigo ou companheiro e fique olhando nos olhos dele por três minutos, sem desviar. Íntimo, não é? De fato, olhar assim, diretamente, é muito poderoso, ao menos dois estudos universitários já foram realizados nesse sentido, e constataram que, depois de olhar nos olhos de outra pessoa, estranhos do sexo oposto experimentam uma onda mútua de sentimento romântico. Não estou sugerindo que você caia de amores por quem não conhece, mas que testemunhe em primeira mão como o simples ato de olhar para alguém pode estabelecer uma conexão entre vocês. Isso é algo que você precisa praticar regularmente. A princípio, como isso procova um certo desconforto, talvez se sinta tentado a evitar essa etapa. Não faça isso! Trata-se de um imperativo, como vestir-se para ir trabalhar. Fazer contato visual cria vínculos, e é exatamente disso que trata este livro.

## DIA CINCO

### *MELHORE SUA POSTURA*

A simetria é linda, e uma posição naturalmente ereta, neutra e sem grande esforço transmitirá confiança a qualquer pessoa que o observe. Deixe os pés separados e os braços relaxados ao longo do corpo, com os cotovelos ligeiramente dobrados. Provavelmente, você não costuma permanecer assim — aliás, a maioria de nós também não. A princípio, se lhe parecer incômodo, segure uma caneta ou um bloco de anotações. Logo você será capaz de manter essa postura, que lhe parecerá natural, agradável e controlada.

Apresente-se confiante. Mantenha tudo em ordem: cabeça, pescoço, ombros e espinha dorsal. Se você sofre de má postura, neste dia tomará consciência de como manter-se em pé. Ter uma excelente postura é um indicador-chave de atitude para os que estiverem formando uma primeira impressão de você, além de ser um ponto fundamental para a sua autoconfiança. A postura determina, em grande parte, nosso senso de valor. De acordo com um estudo de 2009, quando nos mantemos naturalmente eretos estamos muito mais confiantes sobre nossos pensamentos e convicções.

A segurança interna deriva da força de nosso núcleo íntimo, mas, além disso, o modo como mantemos nosso corpo em pé afeta nossa maneira de pensar. Observe a posição de sua cabeça: fica lançada para a frente ou em uma posição neutra? E seus ombros: ficam curvados ou firmes? Seu pescoço se mantém alongado ou fica meio caído? Por fim, como é o alinhamento de seus quadris: você comprime o traseiro ou o empurra para trás?

Fique em pé, com a cabeça, as costas e os ombros encostados em uma parede, mantendo os pés a poucos centímetros de distância, e observe: deve existir um ligeiro espaço entre o meio das costas e a parede. Agora, afaste ligeiramente os ombros e a cabeça da parede. Se praticar diariamente, obterá uma significativa mudança em relação à maneira como costumava ficar antes. A boa postura é fundamental para demonstrar autoconfiança e ótima disposição.

## DIA SEIS

### *TIRE O PÓ DE SUA VC*

Lembra-se de quando você descreveu quem e o que você é? Agora é hora de fazer ajustes. Memorize sua "síntese do elevador" e depois repita-a em um gravador. Imagine que está acabando de conhecer uma pessoa. Trate de lembrar-se também da abertura e da continuidade do diálogo.

Reproduza suas palavras e avalie tanto sua mensagem quanto a maneira como a entregou. A VC, ao ser dita, pode soar diferente do parece quando escrita. Então, chegou o momento de atuar com rigor. Que tal lhe parece sua voz, está saindo como você pretendia? Você gostaria, mesmo, de se ouvir em seu gravador? Você gostaria de conhecer melhor essa pessoa que está falando (ou seja, você)? Para convencer alguém, primeiro você tem de acreditar em si. Desenvolver sua VC o ajudará lembrar-se do motivo pelo qual merece cada *sim*, além de ajudá-lo a aprimorar sua forma de transmitir o melhor de si aos outros.

## DIA SETE

### *ABORDAGEM FÁCIL*

Pratique tudo o que aprendeu até agora, e, hoje, acrescente um exercício que o ajudará a vencer a ansiedade da abordagem. Sei que ainda não tratamos disso e que você deve estar pensando: "Lá vem a Tonya com outra concepção fantasiosa".

Pois bem. Como você se sente quando entra em um lugar repleto de estranhos? Suas mãos ficam suadas quando se apresenta a alguém? Abordar e falar com pessoas que não

conhecemos desperta ansiedade em nós, mas o medo pode ser neutralizado se estivermos dispostos a nos expor à fonte da ansiedade.

Vejamos como se faz isso. Tome a iniciativa de falar rapidamente com cinco pessoas, do caixa da padaria ao seu cabeleireiro. Peça indicações, teça elogios, pergunte se o camarão da peixaria está fresco ou congelado e que tipo de vinho combinaria melhor com ele. Se tiver coragem, e tiver tempo para isso, pode até mesmo iniciar um diálogo mais complexo, em diferentes direções. Envolva na conversa qualquer pessoa que possa, a partir de uma conversinha fiada.

Jaidan: — Você viu tal filme?

Kimberly: — Sim, na semana passada.

Jaidan: — O que achou?

Kimberly: — É bom.

Jaidan: — Eu gosto de ... (inclua o ator).Você sabia que se trata de uma pessoa que se envolve com a defesa dos direitos dos animais?

Kimberly: — Não, eu não sabia disso. Eu também luto muito pela mesma casa.

E blábláblá…

Qualquer coisa pode ser motivo para se iniciar uma conversa.

— Você viu o jogo, onde à noite? Não conseguia acreditar como marcaram 20 pontos no último trimestre!

Não demora, e você estará imune ao medo de envolver estranhos em uma conversa. Descobrirá, por experiência própria, que as pessoas não sairão correndo pela rua, aos gritos, só porque você falou com elas.

## Checagem da primeira semana

### AUTOAVALIAÇÃO: VOCÊ REALMENTE PASSOU POR TODAS AS ETAPAS?

Neste momento, você já deve ter feito sua sessão de hipnose, sorrido e feito contato visual com muitas pessoas, percebido o significado espacial, praticado uma excelente postura e mantido as mãos em posição neutra.

Você também deve ter aprendido a forma de se aproximar e de envolver os outros. Se você não tiver feito tudo isso, *NÃO* continue — seus 21 dias não começarão até que você cumpra cada uma das etapas, passos a passo, dia a dia.

Não estou sendo excessivamente rigorosa. Acontece que mudanças duradouras exigem esforço repetido, e você não pode melhorar resultados e criar novos hábitos se não fizer os exercícios. Caso esteja seguindo todos os passos, imagino que esteja achando fácil sorrir espontaneamente e falar com estranhos. Parabéns! Você está desenvolvendo um forte senso de identidade e está pronto para entrar na segunda semana.

## Segunda semana

### DIA OITO

#### *CRIE QUEBRA-GELOS*

Pense em lembranças de sua vida que podem ser transformadas em histórias para quebrar o gelo em diálogos. Anote os dez títulos a seguir: Pequenas ironias da vida, Uma tremenda vergonha, Uma grande aventura, Excitante, Sexy, Embaraçoso, Inocente, Comovente, Heróico, Romântico. Que passagens esses títulos lhe trazem à mente? Recorde experiências de sua infância, da vida em família, do trabalho, de viagens, de diversão e de namoros. Como se encaixam nas categorias sugeridas?

De novo, pegue o gravador e conte uma boa história. Tem de ter um forte início, que conduza a um intrigante meio e a um fim dramático. Inclua detalhes vívidos e humor. Teste cada uma delas com um ente querido e, depois, identifique quais são os ouvintes potenciais adequados. Tenha em mente que algumas são apropriadas para festas, como coquetéis, mas não devem ser usadas em entrevistas de trabalho. Se tiver dificuldades com isso, consulte o Capítulo 19 deste livro.

### DIA NOVE

#### *NORMATIZAÇÃO*

Continue a trabalhar e a praticar tudo o que aprendeu antes. Criar algumas normas é o próximo passo.

Hoje, quando está com pessoas, você tem de afinar a sintonia quanto a tudo, desde os tipos de personalidade para apertos de mão ao uso específico de palavras (particularmente a linguagem que todos usam como estão relaxados). Preste muita atenção a aperto de mão, postura, tronco e dorso (observe as pistas não verbais expressas na posição do corpo, nos gestos, nas expressões faciais e nos olhos). Volte ao capítulo que trata de linguagem corporal, para recordar certos pontos.

Em seguida, durante atividades banais — todas, desde falar com pessoas a escutar rádio —, tente identificar os vários sistemas representativos. Você consegue distinguir tipos visuais, auditivos e cinestésicos? Memorize as palavras-chave de cada sistema. Agora, a parte divertida: conte uma de suas novas histórias no gravador e, quando terminar, analise-a para perceber que sistema representativo estava usando.

### DIA DEZ

#### *CONTE UMA HISTÓRIA QUEBRA GELO*

Hoje é dia de você contar uma de suas histórias. Faça-o espontaneamente, a alguém cuja reação não irá afetar sua vida, nem para melhor nem para pior. Ao contá-la, você se sentiu confiante, como estava ao gravá-la? Como o seu alvo *sim* respondeu à iniciativa? Como você editaria ou reescreveria a história para uso futuro? Regrave e pratique de novo.

## DIA ONZE

### *ESTENDA A MÃO E TOQUE*

Chegamos ao Dia do Toque. Pratique aquele aperto de mão perfeito, lembrando que a meta é usar o grau de pressão correto para expressão calor e profissionalismo — você permita que seu alvo *sim* se sinta como se estivesse pegando uma água-viva, mas também não quebre nenhum osso da mão dele.

Agora, saia e vá cumprimentar, com um aperto de mãos, cinco pessoas, no mínimo.

Ainda não terminamos por hoje. Pegue outras cinco pessoas ao acaso e toque-as de maneira espontânea, sem nenhuma conotação sexual. Lembre-se de que o toque iguala o *status*. É um forte indicador de indivíduo dominante, e, por mais que eu explique, não será suficiente para transmitir o real significado de uma iniciativa de toque. Tocar alguém, seja com um simples cumprimento, um tapinha no braço ou nas costas, um leve toque na mão ou, se apropriado, um eloquente encontro de palmas envia fortes sinais de controle e autoridade. Experimente o poder do toque.

## DIA DOZE

### *PRATIQUE COM ESPAÇO E GESTOS*

Hoje você vai fazer uma experiência com o espaço interpessoal. Escolha um alvo, então, lenta, mas propositalmente, entre no espaço dele. Além disso, pratique, aproximando-se e afastando-se das pessoas.

Quando conhecer alguém e avançar no espaço desse indivíduo, observe se ele defende seu território ou dá um passo atrás, afastando-se de você. Se defender o território, você está diante de um desafio, porque a criatura provou que não está disposta a abrir mão de seu poder e não tende a ceder em nenhuma interação.

O que você precisa ver, no final das contas, é o passo atrás, mesmo que seja mínimo, para perceber se a pessoa está apreensiva diante de sua invasão espacial e se você está no controle. Monitore a reação e veja como pode aprender a usar essa tática de força, quando necessário.

Em resumo, encontre oportunidades para usar gestos de confiança. Use o cumprimento de palma de mão aberta, o contato visual, os dedos de ambas as mãos unidos e voltados para cima e outros gestos de poder que tiver aprendido nos capítulos 11 e 12. Seja enfático e use a empatia.

## DIA TREZE

### *NEGOCIE*

Bem-vindo ao Dia do Não Seja uma Vítima Verbal. Encontre algo que queira comprar, qualquer coisa com um preço negociável (e a maioria dos preços é). É fundamental que você aprenda a ler e a manipular cada interação para levar vantagem. Toda vez que se comunica com alguém, você está entrando em uma negociação, e o objetivo deste dia é que você se assegure sempre de controlar a direção de cada mudança na negociação.

Não tenha pressa em sair por aí comprando um Jaguar ou uma BMW para esta experiência. Na verdade, você pode até mesmo ir à feira em busca de um maço de manjericão ou na lojinha da esquina comprar uma bijuteria. O primeiro passo é normatizar o vendedor (praticamos isso dias antes). Então — e só então —, decida como levar a negociação. Você tem de ser dominante sem ser arrogante. Preste atenção à mensagem que estiver enviando. Use táticas verbais e não verbais para chegar a um acordo: os gestos confiantes que praticou no dia dez combinam com o uso de palavras poderosas, como o nome de seu alvo, além de *agora*, *porque*, *obrigado* e assim por diante.

Ao negociar, se tiver se aperfeiçoado como comunicador, terá de reconhecer quando está no controle total, e a única maneira de praticar isso é tendo a disposição de ir embora quando não estiver conseguindo o acordo que deseja. A meta é reconhecer as táticas psicológicas que os outros podem tentar usar com você. Tenha em mente que deseja levar o vendedor a pensar e a sentir que também fez um bom negócio. Duas partes felizes é um resultado bem melhor do que só uma! Quando se sentir à vontade com a técnica, lidará bem com voos mais altos, como conquistar um novo emprego ou um novo cliente.

### DIA QUATORZE

#### *FOCO NOS OUVIDOS*

Você continua repetindo todos os outros passos que aprendeu até agora? Muito bem! Hoje, vou recompensá-lo com uma orelhinha, digamos, erótica. Fale na orelha direita ou esquerda de alguém, aproximando-se ou afastando-se um pouco mais ou um pouco menos, dependendo da pessoa, e observe a diferença. Tal como o alinhamento visual, o auditivo é também é muito importante. A orelha direita, que se conecta com a parte esquerda do cérebro, geralmente é dominante no processamento verbal. Estudos descobriram que a tendência a concordar aumenta quando fazemos uma solicitação junto à orelha direita de uma pessoa. A esquerda, ligada ao lado direito do cérebro, prevalece no processamento da emoção e seria, portanto, mais indicada para captar as nuances sutis de tom, timbre, melodia e volume da voz.

Então, a que tudo isso se resume? A fazer solicitações na orelha direita e a sussurrar sentimentos na esquerda. Se você estiver procurando por uma resposta que não envolva emoções, o caminho certo é a orelha direita. Se estiver tentando uma ligação emocional, fale suavemente na orelha esquerda.

## Checagem da segunda semana

### AUTOAVALIAÇÃO: O QUE APRENDER NESTA SEMANA?

Chegamos ao fim da segunda semana. Pense que, apenas praticando todos os dias, esses novos hábitos serão sua segunda natureza. Que habilidades foram mais úteis para você esta semana? A normatização, a contagem de uma história, o toque ou o aperto de mãos?

Talvez tenha sido negociar pelo melhor acordo. Você tem estado ocupado, mas conseguiu acrescentar um novo componente a cada novo dia? Se não tiver conseguido, estará roubando a energia deste plano e de si mesmo. Você precisa de 21 dias, consecutivamente. Continue no caminho e, em breve, colherá os benefícios.

## Terceira semana

### DIA QUINZE

#### *ANALISE SUA ENTREGA*

Hoje, estou mandando-o de volta para o gravador, com uma nova tarefa. Vamos trabalhar a pronúncia. Soar profissional e verdadeiro — estou falando de som real — é uma maneira de controlar como as pessoas percebem você.

Você começou o dia lendo um jornal diário? (Se você chegou até aqui, sei que tem seguido as regras do Plano!) Bem, gostaria que você reservasse 10 ou 15 minutos para ler notícias em voz alta, com o gravador ligado. Depois, volte a fita e analise sua pronúncia — nada de voz pastosa! Agora, diga os dias da semana. Eles soam claramente — "segunda-feira", "terça-feira", "quarta-feira" — ou você "engole" sílabas, pronunciando "segundafêra", "terçafêra"ou "quartafêra"?

Faça uma lista das palavras que usa com mais frequência e diga-as no gravador. Uma vez, conheci um homem brilhante e saudável que não conseguia, em hipótese nenhuma, dizer *reembolso*. Quando tentava, pronunciava algo completamente diferente, porém, como era rico e poderoso, todo mundo fingia não notar. Um dia, algo semelhante pode acontecer com você, mas então as pessoas *vão* notar e, provavelmente, comentarão (ou, pelo menos, julgarão) sua falha. Descarte a ideia de que é bobagem fazer listas de palavras problemáticas, faça-a e repita as palavras até que consiga pronunciá-las direitinho.

### DIA DEZESSEIS

#### *PRATIQUE O ENQUADRAMENTO*

Pegue cinco situações negativas de sua vida, passadas ou presentes. O ideal é que os temas sejam distintos — uma história da infância, uma de família, uma de escola, uma passagem de sua carreira e outra de um envolvimento amoroso. Escreva.

Agora, como você pode reenquadradar cada uma? Aqui está um exemplo.

Johnny cresceu em um ambiente física e mentalmente abusivo. Muito cedo, seus pais o expuseram a drogas e álcool, e raramente lhe davam algum tipo de orientação.

Enquadramento. Pobre Johnny, deve ter tido uma infância terrível.

Reenquadramento. Bem cedo na vida, Johnny aprendeu muitas lições que o ajudaram a ter sucesso quando adulto.

Reenquadramento. Johnny cresceu aprendendo, muito cedo, quais são os perigos do vício das drogas e do abuso de álcool, reconheceu que a força interior e a coragem são

importantes, e também percebeu a importância de se ter pais amorosos, responsáveis e presentes.

Quer um exemplo mais simples? Então, que tal reenquadrar um pensamento que muitos pais costumam relatar?

**Enquadramento**. Meu filho Ralph é péssimo quando vai colorir um desenho, nunca respeita as linhas.
**Reenquadramento**. Meu filho Ralph está se tornando tão criativo que faz suas próprias linhas.
**Enquadramento**. Você sempre diz o que lhe vem à mente, sem pensar nos sentimentos alheios?
**Reenquadramento**. Aprecio sua honestidade.
**Enquadramento**. Estou subindo pelas paredes desde que parei de fumar.
**Reenquadramento**. Acho que vou pegar o dinheiro que economizei deixando de fumar e aplicar em seções de massagem para me ajudar a relaxar.
**Enquadramento**. Suas crenças são totalmente erradas.
**Reenquadramento**. Todo mundo tem direito à própria opinião.
**Enquadramento**. Um pai que trabalhava mais que 12 horas por dia, sem descanso, quebrou a perna e teve de ficar de licença médica; em consequência, o dinheiro diminuiu.
**Reenquadramento**. O pai tem a oportunidade de se reconectar à sua família.
**Enquadramento**. Não tenho experiência de trabalho.
**Reenquadramento**. Felizmente, posso aprender excelentes noções de ética no trabalho sob sua tutela (falando com seu empregador potencial).

Se você está lutando contra esse conceito, volte ao capítulo que trata de enquadramento e leia outra vez.

Agora, pense em cinco sentimentos que queira provocar em cinco pessoas diferentes. (Cinco sentimentos em uma só pessoa seria demais como desafio, até mesmo para mim!) Pode ser saudade de um velho amigo, paixão por um ser amado, entusiasmo em um cliente. Como você pode enquadrar esses encontros imaginários a fim de que tenham resultados positivos? Depois de ter trabalhado mentalmente em sua estratégia, pegue ao menos uma dessas pessoas e siga os passos do enquadramento. Por exemplo:

**Enquadramento**. Oi, sou da empresa de segurança domiciliar xwz e gostaria de lhe vender um sistema.
**Reenquadramento**. Será que você pode, mesmo, colocar um preço na paz de espírito?
**Enquadramento**. Vou me casar e fazer sexo com o mesmo homem pelo resto da vida.
**Reenquadramento**. Vou saber tudo sobre meu marido e o que lhe dá mais prazer.
**Enquadramento**. Meu supervisor me dá trabalho demais.
**Reenquadramento.** Meu dia parece que voa e nunca fico entediado.

Como se saiu? Estudou a linguagem corporal da outra pessoa e também o que ela disse? Lembre-se de que alguém pode dizer *sim*, enquanto seu corpo pode dizer *não*. Antes de prosseguir, assegure-se de ser capaz de evocar a resposta desejada em seu alvo *sim*. Se conseguir uma resposta positiva, continue em direção aos quatro outros integrantes de sua lista.

## DIA DEZESSETE

### *CONSTRUA UNIDADE*

Encontre um inimigo e uma meta comum. Lembre-se de que essas duas coisas têm de estar juntas — você pode usar algo negativo e positivo para estabelecer um forte vínculo com um colega, um amigo ou um membro da família. Não há necessidade de ligar-se a alguém exclusivamente com relação a algo negativo. Quem é o inimigo comum em sua família? E em seu local de trabalho? E na esfera política ou cultural? Talvez seja sua ex-mulher, o colega detestável da sala ao lado, o "leão" do Imposto de Renda. Quando você identificar o inimigo, encontre uma pessoa que compartilhe essa sua visão ou que possa ser influenciada a ver através de sua perspectiva. Não é o caso de forçar ninguém a nada, mas de estabelecer uma relação baseada em uma visão comum.

Agora, procure o objetivo comum. Que meta você compartilha com um membro da sua família? E com alguém da mesma empresa? Que tal buscar um objetivo comum em sua comunidade, aproximando-se de uma pessoa que milite por mais área verde no bairro, ou com aquela que participa de uma organização sem fins lucrativos?

O dia de hoje é de juntar ideias e encontrar uma finalidade comum. Trabalhe na reunião de tópicos para uma conversa que tenha a ver com interesses compartilhados ou opostos e faça o giro para o lado positivo. Forjar laços com inimigos comuns e causas compartilhadas torna ainda mais provável que seu alvo *sim* atue a seu favor no futuro.

## DIA DEZOITO

### *BRINQUE COM O CONJUNTO DE SIM*

Se você se lembra, *sins* em conjunto são a maneira pela qual você leva alguém a dar respostas positivas e a assentir com a cabeça, Aqui está um exemplo:

— Está divertido trabalhar com este plano de 21 dias, não é mesmo?
— *Sim, Tonya.*
— Você fez mudanças notáveis, não foi?
— *Com certeza, Tonya.*
— Hoje, você está se sentindo um pouco aventureiro, não?
— *Sim, Tonya.*
— Sei que você será capaz de transformar sua vida se usar táticas verbais e não verbais para conseguir as respostas certas todas as vezes, não concorda?
— *Sim, isso está acontecendo.*

Acredite ou não, pode até usar algo sobre o qual seu alvo não concorda com você, para continuar com o *sim*. Por exemplo:

— Considerando que não temos a mesma visão sobre este assunto, penso que podemos concordar em discordar, certo?
— *Sim, Tonya.*

Agora que você conseguiu colocar a pessoa no padrão de resposta *sim*, assegure-se de introduzir a pergunta para a qual você realmente deseja uma resposta *sim*. Observe como a pessoa desliza sobre o radar. Pratique, a princípio, com um conjunto potencial de *sim* e depois tente repetir a dose com, no mínimo, duas pessoas diferentes. Mas faça isso hoje!

## DIA DEZENOVE

### *CONDICIONE SEU PRÓPRIO ALFA*

Este é seu Dia de Condicionamento. Lembre-se: quando você influencia alguém está apenas oferecendo sugestões subliminares para o subconsciente de seu alvo, as quais podem afetar seu comportamento subsequente. O que você diz — as palavras que usa — é capaz de mudar a maneira como outra pessoa se sente, por outro lado, o que alguém diz sobre você influencia a forma como os outros reagem a você.

Então, vamos começar. Encontre alguém com quem possa trabalhar em parceria, lembrando que ambos devem praticar, mutuamente, introduções de condicionamento. Em um mundo perfeito, o que você acha de ter uma audiência invisível para influenciar? Volte à sua VC. Quais são as cinco melhores palavras para descrevê-lo? Faça uma lista mental já. Sua VC reúne suas melhores qualidades, e são elas que você quer oferecer à plateia. Qual das cinco palavras que você relacionou é mais importante? Agora, relacione cinco maneiras por meio das quais você pode influenciar a outra pessoa a ver essa qualidade fundamental em você.

## DIA VINTE

### *PRATIQUE SUA MÁSCARA*

Hoje, use algumas vezes sua cara fechada para assegurar-se de que pode lançar mão dela quando precisar. Há momentos em que as pessoas não precisam saber o que você está sentindo, por isso uma cara fechada pode cair muito bem, especialmente em momentos de tensão. É um disfarce emocional, que evita que seus verdadeiros sentimentos aflorem. Quando está de cara fechada você se torna um camaleão, fazendo combinações e inspirando ambiguidade.

É importante reconhecer quando é apropriado exibir uma cara fechada. Em alguns casos, talvez você queira apenas usar uma expressão neutra, que não revele nada. Aprenda os sinais — o que desliga e o que superexcita você — e assegure-se de que será capaz de esconder suas emoções quando for necessário.

## DIA VINTE E UM

### *CELEBRE*

Congratule-se por se transformar em seu próprio Alfa. Você está a caminho do crescimento e da evolução em seus próprios termos. Quero que você prometa a si mesmo que permanecerá nessa trilha. Veja o que conseguiu em apenas 21 dias! Aprendeu a ler e a entrar em comunicação instantânea com as pessoas. Ganhou confiança. Suas habilidades elaboradas estão em processo de se tornar hábitos.

Agora, imagine o que poderá fazer quando aprimorar essas capacidades e puder usar cada uma delas com competência inconsciente! Procure uma âncora física — algo que não custe nada, mas signifique tudo — que sirva para lembrá-lo de seu sucesso. As minhas âncoras físicas são pequenas, delicadas e lisas pedras que ganhei de meus filhos. Eu as levo sempre comigo, onde quer que vá, e dessa forma também carrego uma pequena parte deles. Sua âncora Alfa tem de ser especial para você, ela funcionará como um lembrete da confiança que você construiu e das capacidades que tem agora, prontas para serem usadas. Mantenha-na em sua carteira e toque nela todos os dias.

Certa vez, um amigo me disse que ser bem-sucedido significa trazer felicidade aos outros. Espero que este livro tenha alcançado esse objetivo. Mais importante ainda: acredito que, com tudo o que aprendeu e no que ainda se tornará, você poderá tornar um pouco mais feliz a vida de outras pessoas também.

# Referências


Alves, N.T. *et al*. “Patterns of brain asymmetry in the perception of positive and negative facial expressions”. *In Laterality: asymmetries of body, brain and cognition* 14, n. 3, p. 256-72, 2009.

Bandler, R. & Grinder, J. *Reframing: neuro-linguistic programming and the transformation of meaning*, Boulder: Real People Press, 1982.

Bargh, J. *et al*. “Automaticity of social behavior: direct effects of trait construct and stereotype activation on action”. *Journal of Personality and Social Psychology* 71, n. 2, p. 230-44, 1996.

Baron, R. & Byrne, D. *Social psychology: understanding human interaction*. Boston: Allyn & Bacon, 1987.

Bear, M.; Connors, B. e Paradiso, M. *Neuroscience: exploring the brain.* Lippincott Williams & Wilkens, 2006.

Bloom, F. & Lazerson, A. *Brain, mind and behavior*. W. H. Freeman & Co., 1988.

Blum, D. *Sex on the brain*. Nova York: Penguin, 1998.

Braiker, H. *Who’s pulling your strings?How to break the cycle of manipulation and regain control of your life*. Nova York: McGraw-Hill, 2004.

Brizendine, L. *The female brain*. Nova York: Broadway Books, 2006.

Bruckert, L. *et al*. “Women use voice parameters to assess men’s characteristics.” *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, p. 273-1582, fev. 2006.

Burgoon, J. *et al*. *Nonverbal communications: the unspoken dialogue*. McGraw-Hill College, 1995.

Cialdini, R. *Influence: the psychology of persuasion*. Nova York: Collins Business, 1984.

Cialdini, R. B. & Goldstein, N. J. “The science and practice of persuasion”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Report* 43, n. 2, p. 40-5-, 2002.

Cohen, A. *The tall book*. Nova York: Bloomsbury USA, 2009.

Crum, A. & Langer, E. “Mind-set matters: exercise and the placebo effect”. *Psychological Science* 18, n. 2, p. 165-71, 2007.

Damasio, A. *Descartes' error: emotion, reason, and the human brain*. Nova York: Penguin, 2005.

Darwin, C. *The expression of the emotions in man and animals*. Nova York: Oxford University Press, 1998.

Devito, J. A. & Hecht, M. L. *The nonverbal communication reader*. Long Grove: Waveland Press, 1939.

De Waal, F. *Our inner ape: a leading primatologist explains why we are who we are*. Nova York: Riverhead Trade, 2006.

De Waal, F. *Primates and philosophers: how morality evolved*. Princeton: Princeton University Press, 2009.

Ekman, P. *Emotions revealed*. Nova York: Henry Holt, 2007.

Ekman, P. & Friesen, W. *Unmasking the face: a guide to recognizing emotions from facial expressions*. Cambridge: Malor Books, 2003.

Ekman, P. & O'Sullivan, M. "Who can catch a liar?" *American Psychologist* 46, n. 9, 1991.

Elman, D. *Hypnotherapy*. Westwood Publishing, 1984.

Erickson, M. H.; Rossi, E. e Sharp, F. (eds.) *Life reframing in hypnosis*. Free Association Books, 1998.

Etcoff, N. *Survival of the prettiest: the science of beauty*. Anchor, 2000.

Fast, J. *Body language in the workplace*. Nova York: Penguin, 1994.

Fisher, H. *Anatomy of love: a natural history of mating, marriage, and why we stray*. Nova York: Ballantine Books, 1994.

Flett, C. V. *What men don't tell women about business: opening up the heavily guarded alpha male playbook*. Hoboken: Wiley, 2007.

Forden, C. "The influence of sex-role expectations on the perception of touch". *Sex Roles*, 7, n. 9, 1981.

Foreman, J. "A conversation with Paul Ekman: the 43 facial muscles that reveal even the most fleeting emotions". *The New York Times*, 5 ago. 2003.

Furlow, F. Bryant "The smell of love". *Psychology Today*, 1º mar. 1996. Disponível em: (http://www.psychologytoday.com/articles/200910/the-smell-love).

Givens, D. *The nonverbal dictionary of gestures, signs, and body language cues*. Spokane: Center for Nonverbal Studies Press, 2006.

Givens, D. *Love signals: A practical field guide to the body language of courtship*. Nova York: St. Martin's Griffin, 2005.

Givens, D. *Crime signals: how to spot a criminal before you become a victim*. Nova York: St. Martin's Griffin, 2008.

Gladwell, M. *Blink*. Nova York: Back Bay Books, Little, Brown and Company, 2007.

Goldstein, N. B. *et al. Yes!: 50 scientif cally proven ways to be persuasive*. Nova York: Free Press, 2008.

Goleman, D. *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. Nova York: Bantam, 1997.

Grande, D. *et al*. "Effect of exposure to small pharmaceutical promotional items on treatment preferences." *Arch Intern Medicine* 169, n. 9, p. 887-893, 2009.

Greene, R. *The art of seduction*. Nova York: Penguin, 2003.

Guerro, L. K. & Floyd, K.. *Nonverbal communication in close relationships*. Philadelphia: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

Helweg-Larsen, M. *et al.* "To Nod or not to nod: an observational study of nonverbal communication and status in female and male college students". *Psychology of Women Quarterly* 28, n. 4, p. 358-61, 2004.

Hogan, K. *The psychology of persuasion: how to persuade others to your way of thinking*. Nova York: Pelican Publishing Company, 1996.

Jones, J. T. *et al.* "How do i love thee? Let me count the js: implicit egotism and interpersonal attraction." *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, n. 5, p. 665-83, 2009.

Lakoff, G. *et al. Don't think of an elephant! Know your values and frame the debate: the essential guide for progressives*. Chelsea Green Publishing, 2004.

Langer E.; Blank, A. e Chanowitz, B. "The mindlessness of ostensibly thoughtful action: the role of placebic information in interpersonal interaction". *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 n. 6, p. 635-42, 1978.

LeVay, S. *The sexual brain*. Cambridge: MIT Press, 1994.

Loftus, E. F. e Palmer, J. C. "Reconstruction of automobile destruction? An example of the interaction between language and memory". *Journal of Verbal Learning and Verbal Behaviour* 13, n. 5, p. 585-89, 1974.

Lehrer, J. "Don't! The secret of self-control". New Yorker: 2009. Disponível em: http://www.newyorker.com/reporting/2009/05/18/090518fa_fact_lehrer. Acessado em 18 mai. 2009.

Lewis, T. *et al. A general theory of love*. Nova York: Vintage, 2001.

Lindstrom, M. *Buyology: truth and lies about why we buy*. Nova York: Broadway Business, 2008.

Luntz, F. *Words that work: it's not what you say, it's what people hear*. Nova York: Hyperion, 2006.

Luria, A. R. *The working brain: an introduction to neuropsychology*. Nova York: Penguin Books, 1973.

Moir, A., & D. Jessel. *Brain sex: the real difference between men & women*. Nova York: Delta, 1989.

Montague, A. *Touching: the human significance of the skin*. Nova York: Columbia University Press, 1971.

Morris, D. *The Naked Woman: A study of the female body*. Nova York: St. Martin's Griffin, 2007.

Morris, D. *The naked man: a study of the male body*. Nova York: Thomas Dunne Books, 2009.

Navarro, J. e Karlins, M. *What everybody is saying*. Nova York: Harper-Collins, 2008.

Nevin, J. A. "The momentum of compliance". *Journal of Applied Behavior Analysis*, 29, p. 534-47, 1996.

Olson, I. e C. Marshuetz. "Facial attractiveness is appraised in a glance." *Emotion* 5, n. 4, p. 498-502, 2005.

Overstreet, H. A. *Influencing human behavior*. Nova York: W. W. Norton & Company, 1925.

Pease, B. & A. Pease. *Why men don't listen and women can't read maps*. Nova York: Broadway Books, 2000.

Peck, J. *et al.* "The effect of mere touch on perceived ownership". *Journal of Consumer Research*, 2009.

Pincott, J. *Do gentlemen really prefer blondes? Bodies, behavior, and brains—the science behind sex, love & attraction*. Nova York: Delacorte Press, 2008.

Ramachandran, V. S. "Mirror neurons and imitation learning as the driving force behind 'the great leap forward' in human evolution". *Edge*, 2009. Disponível em: http://www.edge.org.

RIDLEY, M. *The red queen: sex and the evolution of human nature*. Nova York: Harper Perennial, 2003.

SATIR, V. *et al*. *The satir model: family therapy and beyond*. Palo Alto: Science and Behavior Books, 1991.

SINGH, D. "Adaptive significance of female physical attractiveness: Role of Waist-to-Hip Ratio". *Journal of Personality and Social Psychology* 65, n. 2, p. 283-88, 1993.

SPIEGEL, A. "Hotel maids challenge the placebo effect". *National Public Radio,* 2008.

TECCE, J. J. "Body language in 2004 presidential debates". *Boston College*. Disponível em: http:// www.bc.edu/schools/cas/metaelements/html/teece_analysis_2004.htm.

THOMPSON, C. "The eyes of honesty." *The New York Times*, 10 dez. 2006.

TOLKMITT, F. J. & SCHERER, K. R. "Effect of experimentally induced stress on vocal parameters". *Journal of Experimental Psychology* 12, n. 3, p. 302-13, 1986.

VRIJ, A. *Detecting lies and deceit: the psychology of lying and the implications for professional practice*. Chichester: John Wiley and Sons, 2003.

WADE, K. "Can fabricated evidence induce false eyewitness testimony?" *Applied Cognitive Psychology*, 2009.

WEDEKIND, C. e PENN, D. "MHC genes, body odours, and odour preferences." *Nephrology Dialysis Transplantation*, 15, n. 9, p. 1269-71, 2000.

WILLIS, J. & TODOROV, A. "Making Up your mind after a 100-Ms exposure to a face". *Psychological Science* 17, n. 7, 2006.

WOOD, D. & BRUMBAUGH, C. "Using revealed mate preferences to evaluate market force and differential preference explanations for mate selection". *Journal of Personality and Social Psychology* 96, n. 6, p. 1226-44, 2009.

WYART C. *et al*. "Smelling a single component of male sweat alters levels of cortisol in women". *Journal of Neuroscience* 27, n. 6, p. 1261-65, 2007.

ZHOW, W. & CHEN, D. "Fear-related chemosignals modulate recognition of fear in ambiguous facial expressions". *Psychological Science* 20, n. 2, p. 177-83, 2009.

ZHU, J. "Colour your world blue". *New Scientist*. Disponível em: http:// www.newscientist.com/article/mg20227072.800-colour-your-worldblue.html. Acessado em 6 mai. 2009.

ZILLMER, E. & SPIERS, M.. *Principles of neuropsychology*. Florence: Wadsworth Publishing, 2000.

ZILLMER, E. *et al*. *Principles of Neuropsychology*. Florence: Wadsworth Publishing, 2007.